Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Primera Edición

Título:

Diseño de Estrategia Comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos

TESIS

en opción al grado de Master en Administración de Negocios

Autor:

Lic. Alina María Espinosa Roca

Tutor:

Dr. Eduardo López Bastida

Cienfuegos

2013

A mi familia, por el tiempo que les robé, por el apoyo que me brindaron. A mi esposo, que además me ayudó en el diseño de los gráficos, las tablas.

A mis padres, en especial a mi papá que se leyó mis borradores, me sugirió ideas.

A mis profesores de la maestría, por contribuir de manera tan sabia a aumentar mis conocimientos sobre Administración de Negocios y por motivarme a investigar sobre marketing.

A Gilberto, de ayuda incalculable.

A María e Ileana que me regalaron parte de su tiempo revisando mis borradores y compartiendo ideas.

A Lester, con quien siempre pude contar para que me diera sus opiniones, sugerencias, me aclarara dudas, me ayudara en el procesamiento de datos, gráficos.

A los expertos que aceptaron participar en mi investigación.

A Maryori, que me envió la información que le pedí de forma muy rápida.

A mis compañeros de trabajo. A Elena.

A mis compañeros de la maestría, en especial a los que compartieron equipo conmigo durante toda la parte curricular.

A Yenia y sus muchachitas de la EDIN, por su apoyo y cariño.

A Kutén, Ana Lilia con quienes conté para dudas, consultas, orientación.

A Manolito Cortés, quien gentilmente me explicó el método Delphi para la evaluación de alternativas, con mucha paciencia hasta que lo entendí.

A mis amigas Dayana, Marlene y Mercy.

A Leo, quien gentil y rápidamente revisó mi cuestionario para la auditoría de marketing.

A la ANEC por medio de la cual entré al programa de la maestría y de quien he recibido ayuda económica durante mi enfermedad.

A mis doctores y todos los familiares y amigos que contribuyeron a mi recuperación, que me cuidaron y me animaron para que venciera la enfermedad que padecí.

A Dios por darme la vida, mi familia, permitir que estudiara, que entrara en el programa de la maestría, y me recuperara de mi enfermedad y que hoy pueda estar terminando mi investigación.

A todos muchas gracias.

A mis hijos: no sé si soy el mejor ejemplo pero al menos he querido serlo.

Los planes no son nada: la planificación lo es todo.

Dwight D. Eisenhower

Es inútil decirle a un río que se detenga: lo mejor es aprender a nadar en la dirección en que él corre.

Resumen

CITMATEL es una empresa nacional perfeccionada, valorada por su amplia cartera de productos y servicios informáticos. A pesar de estar definida una estrategia comercial a nivel empresarial, no existe una específica para sus grupos provinciales, por lo que la demanda de sus productos y servicios no es la esperada, y los resultados económico-financieros no son los mejores.

Esta investigación propone e implementa un procedimiento para el diseño de la estrategia comercial para el grupo de Cienfuegos a partir de la metodología del Plan de Marketing, que contiene entre sus etapas: análisis de la situación externa e interna; análisis estratégico con resolución de las matrices DAFO y RMG; definición de objetivos y selección de estrategias.

Se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa en Cienfuegos, un análisis económico-comercial de sus primeros cinco años, un estudio del Índice de Satisfacción del Cliente y la caracterización de los clientes en el territorio, por servicios, tipo y sector.

Se emplearon también otras técnicas como: análisis de contenido, entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, encuestas y método Delphi para evaluación de alternativas.

Como resultados principales se trazaron los objetivos comerciales y se diseñó una estrategia de mercado en respuesta al problema estratégico identificado y a la posición competitiva de CITMATEL en Cienfuegos. La nueva estrategia define el posicionamiento de la entidad, la diferenciación, así como la mezcla de las principales variables de marketing para una empresa de servicios.

Sumary

CITMATEL is a national enterprise which is in a perfecting process. It's appreciated for its wide portfolio based on informatics. Despite a national enterprise strategy is well defined, there aren't specific marketing strategies for its provincial groups. Because of this, the expected demand and the economic-financial results aren't the best ones.

This investigation suggests and implements a procedure to design a marketing strategy for Cienfuegos' group. It's based on a methodology for a marketing plan. It contains different stages: intern and extern analyzes; a strategic analysis with resolution of DAFO and RMG matrices; definition of objectives and selection of strategies.

It was reached a diagnose of the enterprise situation in Cienfuegos, an economic-commercial analysis of its first five years of working, an study of client's satisfaction index, and the characterization of CITMATEL's clients by services, type and sector.

It was used other techniques as: content analysis, interviews, brainstorming, tests and Delphi method for alternatives evaluation.

The principal results were the definition of the commercial objectives and a marketing strategy was designed in response to the strategic problem identified and the competitive position that CITMATEL has in Cienfuegos. New strategy defines positioning, differentiation and the mix of the principal marketing variables for a services enterprise.

Índice

Resumen

Sumary

Índice de tablas y figuras

Introducción 1

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación 8
1.1 Estrategia comercial. Antecedentes y evolución 8
1.1.1 Conceptos generales relacionados con estrategia empresarial 8
1.1.2 Estrategia comercial. Definición 12
1.2 Plan de Marketing 14
1.2.1 Definición 14
1.2.2 Contenido del Plan de Marketing 16
1.3 Estrategia Comercial en el contexto cubano actual 26
1.4 Conclusiones parciales 29

Capítulo 2. Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial de CITMATEL en Cienfuegos 30
2.1 Caracterización de CITMATEL 30
2.2 Grupo de Servicios Territoriales CITMATEL Cienfuegos. Antecedentes 35
2.3 Procedimiento para la elaboración de la estrategia comercial 36
2.3.1 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual 37
Fase 1.1 Análisis externo 37
Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno 37
Paso 1.1.2 Análisis del microentorno 38
Fase 1.2 Análisis interno 39
Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial 39
Paso 1.2.2 Análisis de los servicios 40
Paso 1.2.3 Estudio del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) 40
Paso 1.2.4 Composición del mercado 41
Paso 1.2.5 Análisis organizacional 42
Fase 1.3 Análisis estratégico 42
Paso 1.3.1 Matriz DAFO 42
Paso 1.3.2 Matriz RMG 45
2.3.2 Etapa 2. Definición de los objetivos 47
2.3.3 Etapa 3. Diseño de estrategias 47
2.4 Conclusiones parciales 49

Capítulo 3. Estrategia Comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL Cienfuegos 50
3.1 Diagnóstico de la situación actual 50
3.1.1 Fase 1.1 Análisis externo 50
Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno 50

Paso 1.1.2 Análisis del Microentorno: Cinco fuerzas de la competencia 51
3.1.2 Fase 1.2 Análisis interno 55
Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial de CITMATEL Cienfuegos 2006-2010 55
Paso 1.2.2 Análisis de los servicios 58
Paso 1.2.3 Estudio del índice de satisfacción de los clientes 59
Paso 1.2.4 Composición del mercado que cubre CITMATEL 62
Paso 1.2.5 Análisis organizacional 64
3.1.3 Fase 1.3 Análisis estratégico 66
Paso 1.3.1 Elaboración de la matriz DAFO 66
Paso 1.3.2 Matriz RMG 68
3.2 Etapa 2. Definición de los Objetivos 69
3.2.1 Objetivos específicos 69
3.3 Etapa 3. Propuesta de estrategias 70
3.4 Conclusiones parciales 71

Conclusiones 73

Recomendaciones 74

Bibliografía 75

Anexos

Glosario de términos

Índice de tablas y figuras

Figura I.1 Etapas para la elaboración de un Plan de Marketing 20
Figura II.1 Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing 36
Tabla II.1 Esquema General de la Investigación 48
Tabla III.1 Relación de competidores de CITMATEL por líneas de negocio 52
Tabla III.2 Cantidad de servicios por línea de negocio 55
Tabla III.3 Relación de altas y bajas 56
Tabla III.4 Cantidad de clientes por tipo de servicio de Conectividad 56
Tabla III.5 Ingresos por línea de negocio en Moneda Total en miles de pesos 57
Tabla III.6 Porciento de cumplimiento del plan de ventas por línea de negocio 58
Tabla III.7 Relación de atributos esenciales y su peso 59
Tabla III.8. ISC por servicios 59
Figura III.1 Clasificación general de los atributos 60
Tabla III.9 Motivos por los cuales los clientes contratan los servicios de CITMATEL 61
Tabla III.10 Aspectos que CITMATEL debe mejorar 61
Figura III.2 Cantidad de clientes por tipos de servicio 62
Tabla III.11 Cantidad de clientes por tipo de entidad 63
Tabla III.12 Cantidad de clientes por sectores 63
Tabla III.13 Resultados de la matriz DAFO 66
Tabla III.14 Segundo nivel de análisis de la matriz DAFO 67
Figura III.3 Nivel de competitividad de CITMATEL 68
Tabla III.15 Valor medio de las variables de marketing 69

Introducción

La dirección estratégica, ampliamente usada en todo el mundo contemporáneo, es el arma de dirección más recomendada para conducir una organización hacia el logro de sus objetivos. Incluye desde un análisis interno de la organización, el estudio de su entorno, de las necesidades de sus clientes, hasta el análisis de la competencia. Su principal fortaleza está en poder adaptarse a los cambios del entorno e incluso adelantarse y promover cambios de forma tal que se logre una posición ventajosa.
Pronosticar el futuro siempre ha sido un reto para el hombre. Planificar intentando lograr resultados en un tiempo determinado se convierte en un arte, y los artistas que pintan el futuro para su organización son los llamados estrategas, que integran un equipo de dirección desde diferentes puestos claves como la gerencia de marketing, de calidad, de finanzas, recursos humanos, entre otras.

Entre las herramientas más utilizadas en la gestión estratégica de una empresa se encuentra el Plan de Marketing, documento que recoge en un programa de acciones, los objetivos y recursos para poner en marcha las estrategias de desarrollo que se ha trazado la organización, repercutiendo en toda la actividad económica de la empresa y con implicaciones directas en las demás funciones de Innovación y Desarrollo, producción y gestión financiera. Su objetivo es expresar de forma clara las opciones elegidas por la empresa para garantizar su desarrollo a mediano y largo plazo.

La realidad cubana actual exige un reordenamiento de toda la sociedad, donde la economía desempeña un papel protagónico dentro del cambio que se propone. La máxima dirección del país está haciendo un llamado a la rentabilidad, al uso racional de los recursos, a la eficacia y a la eficiencia. Con este propósito se ha puesto en marcha la aplicación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución encaminados a: “lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces” (Partido Comunista de Cuba, 2011, p. 11).

Desde la década del noventa la economía nacional experimenta grandes cambios con la caída del campo socialista en Europa Oriental y la desaparición del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). El país adopta nuevas estrategias de supervivencia para sobreponerse a un largo período de crisis, recrudecido por el genocida bloqueo económico, comercial y financiero mantenido por los EEUU por más de cincuenta años. Comienza la aplicación de un proceso que se conoce como Perfeccionamiento Empresarial, con el objetivo de “garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión de empresas estatales y organizaciones cubanas, y el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista” (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, 2007, p. 1).

La Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados, CITMATEL, creada en 1999, se distingue por su amplia diversidad de

productos y servicios integrales con un alto valor agregado, así como por la introducción y aplicación permanente de las nuevas tecnologías.

Como entidad de nuevo tipo perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), se incorpora al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial desde el año 2002.

Las líneas de negocio que desarrolla esta empresa están estrechamente vinculadas a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el país, con valores exportables. Posee una variada cartera de productos y servicios lo que constituye una de las razones por las cuales la empresa es valorada en el campo de su actividad.

La estructura organizacional de CITMATEL se presenta a través de una Dirección General a la cual se subordinan cinco áreas de dirección, conformadas por la Dirección Comercial, Dirección Contable Financiera, Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección Administrativa y Dirección de Desarrollo e Innovación Tecnológica, así como todas las Unidades Empresariales de Base (UEB): Operaciones de Internet y Servicios Territoriales, Proyectos Multimedia, Servicios Web, Sistemas Gerenciales, Proyectos e Instalación de Redes y Sistemas de Cómputo, Investigación y Desarrollo, Ventas, y Exportaciones (Anexo 1).

Dentro de las UEB que forman parte de la estructura organizacional se distinguen tres que se dedican a la actividad de comercialización: la UEB de Ventas, que atiende fundamentalmente los clientes en La Habana; la UEB de Exportaciones, para las ventas fuera de la frontera nacional; y la UEB de Internet y Servicios Territoriales, que atiende la conectividad en La Habana y todos los negocios de CITMATEL en el resto del país. A esta última se subordinan los grupos provinciales, surgidos con el fin de extender los servicios de la empresa a todo el territorio nacional. Compuesto en la actualidad por cinco trabajadores, el grupo de Cienfuegos entra en funcionamiento en diciembre de 2005.

Desde sus inicios este grupo ha cumplido con los planes de ingresos, aunque la tendencia es a una disminución del ritmo de ese indicador. Al hacer un análisis por líneas de negocios se evidencian incumplimientos y sobrecumplimientos en el período 2006-2010, prácticamente en todas las líneas, sin que se llegue a afectar hasta ahora el indicador global.

Los incumplimientos y sobrecumplimientos se presentan indistintamente en diferentes momentos del período abarcado, sin conocer exactamente las variables de marketing que más incidencia tienen en el comportamiento que se describe, pues a pesar de estar definida una Estrategia Comercial para toda la empresa, se considera que la misma es incompleta ya que sus objetivos y políticas no se despliegan en las dimensiones tácticas y operativas, comprometiéndose a la larga los objetivos trazados en la estrategia. Evidencia de ello es que los resultados económico-financieros por línea de negocios no siempre son los esperados en el grupo de Cienfuegos, considerándose que los planes no responden a un análisis casuístico.

A esta situación problémica se une un conjunto de razones que justifican la realización de una investigación que parta del estudio de la situación actual hasta llegar al diseño posterior de una estrategia de comercialización en dependencia de los resultados del diagnóstico, como son:

- El territorio tiene sus características propias que lo distinguen de la capital y del resto de las provincias.
- No se ha realizado análisis interno ni externo de la entidad.
- No se han realizado análisis de los mercados de clientes y del comportamiento de los mismos.
- No se han realizado análisis de los competidores.
- No se han identificado las competencias del grupo. No se han valorado los puntos fuertes y débiles.

A partir de este punto se plantea el **problema científico** de la presente investigación a través de la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la gestión comercial de CITMATEL Cienfuegos?

Para darle solución se ha definido como **objetivo general**: Diseñar una estrategia de marketing que mejore la gestión comercial de CITMATEL Cienfuegos.

Considerando el problema planteado y el objetivo principal de la investigación, se establece como **idea a defender** el hecho de que una estrategia comercial, diseñada a través de un procedimiento basado en la metodología de elaboración del plan de marketing, que considere las condiciones específicas del grupo de CITMATEL en Cienfuegos, le permitiría mejorar su gestión comercial y posicionarse competitivamente entre las empresas de su tipo en el territorio.

Como **objetivos específicos** de la investigación se proponen los siguientes:

1. Argumentar teóricamente la necesidad de establecer una estrategia comercial para elevar la competitividad de la empresa cubana actual.
2. Desarrollar un procedimiento para el diseño de la estrategia comercial de CITMATEL Cienfuegos basado en la metodología de elaboración del plan de marketing.
3. Aplicar el procedimiento propuesto.
4. Formular la estrategia comercial para CITMATEL Cienfuegos.

El **objeto de estudio teórico** es la estrategia comercial, partiendo de conceptos generales relacionados con este término, así como las fases que integran un Plan de Marketing; mientras que el **objeto de estudio práctico** lo constituye la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados, CITMATEL, específicamente su grupo de Servicios Territoriales en Cienfuegos.

Según análisis y alcance de los resultados del estudio, se ha realizado una investigación descriptiva, ambispectiva, que utilizó métodos cuantitativos y cualitativos y los métodos generales de la ciencia, inductivo-deductivo y analítico-

sintético, con el propósito de identificar características propias de la empresa en el territorio, que ha incluido diferentes etapas:

- Análisis de la situación actual del grupo
- Análisis estratégico
- Definición de los objetivos estratégicos
- Diseño de la estrategia comercial

Para diagnosticar la situación del grupo se hace un análisis de toda la documentación técnica, económica y legal en sus primeros 5 años (2006-2010), se realizan entrevistas, encuestas, sesiones de trabajo en grupo, tormenta de ideas, panel de expertos, involucrando a sus trabajadores.

Por la importancia que representa la satisfacción del cliente en el logro de los objetivos de una organización a largo plazo, se incluye un estudio del Índice de Satisfacción del Cliente a partir de la determinación de los atributos esenciales que reflejan las expectativas de los usuarios, y la valoración actual que los mismos le conceden a los servicios que brinda CITMATEL en el territorio. Para este análisis se realiza una primera encuesta a un panel de clientes y técnicos que laboran en la prestación del servicio, para determinar los atributos esenciales y su nivel de importancia. En un próximo paso, se aplica una segunda encuesta a una muestra del total de los clientes, para que evalúen los servicios prestados por CITMATEL, a partir de los atributos identificados.

Una vez delimitadas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del grupo, se someten a su validación mediante el empleo del Método Delphi para la evaluación de alternativas. A continuación se aplica la técnica de resolución de la matriz DAFO identificándose el cuadrante de mayor cantidad de impactos. Se emplea también una herramienta de auditoría de marketing conocida como matriz RMG, para complementar el diagnóstico estratégico. Teniendo en cuenta aspectos identificados en este análisis, se traza la estrategia del grupo y se define su posicionamiento y perspectivas.

Las encuestas se aplicaron en su mayoría de forma presencial, y en menor escala de forma telefónica y a través de correo electrónico. Para su procesamiento así como para la aplicación de las herramientas estadísticas empleadas en el método Delphi, se utilizó el Microsoft Excel 2003.

A la realización de la investigación antecede un estudio del estado actual de la bibliografía sobre temas relacionados con estrategias comerciales, marketing estratégico y plan de marketing, que se recoge en el primer capítulo del presente trabajo, y constituye el marco teórico y conceptual sobre el cual se sustenta el mismo. Se analizan las diferentes metodologías propuestas para la elaboración de un plan de marketing, haciéndose énfasis en la que se va a utilizar para el presente estudio.

A continuación se dedica un capítulo a la parte experimental de la investigación partiendo de la descripción del objeto de estudio. En este capítulo también se

expone el procedimiento seleccionado para el diseño de la estrategia comercial para este grupo, a partir de la metodología del Plan de Marketing, que contiene entre sus etapas el análisis de la situación interna y externa; un análisis estratégico con resolución de la matriz DAFO y aplicación de la matriz RMG; la definición de los objetivos y la selección de estrategias.

En un tercer capítulo se analizan los resultados, lo que incluye el diagnóstico de la empresa en el territorio; la identificación de amenazas y oportunidades que representa su entorno, así como las fortalezas y debilidades con que cuenta para enfrentarlas o aprovecharlas; el análisis económico-comercial del grupo en sus primeros 5 años de funcionamiento; un estudio del Índice de Satisfacción del Cliente; un análisis de la composición del mercado que cubre CITMATEL; el análisis estratégico, hasta terminar en la propuesta de la estrategia comercial para el grupo de CITMATEL en Cienfuegos.

Los datos generados por el presente trabajo, y los análisis realizados a partir de los mismos facilitan la toma de decisiones y la gestión estratégica del grupo. Como resultado más importante se logra la definición de la estrategia comercial para presentar a la dirección general de la empresa. Su aplicación será de utilidad fundamentalmente para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos. Sin embargo, este limitado alcance no quita que el procedimiento empleado pueda ser utilizado en otros grupos similares en el país.

La bibliografía disponible sobre el tema de estudio es amplia, partiendo de varios clásicos como Kotler, Porter, Lambin. Se revisan además otros autores de libros disponibles en bibliotecas y a través de Internet como Mintzberg, Wall, Menguzato, Bowman, Muñiz, Betancourt Tang. De suma importancia resultan los trabajos de varios especialistas y profesores cubanos como González Sánchez, Ronda Pupo, Castellanos Cruz, Marcelo, Gómez García, entre otros. Las estrategias comerciales han sido tema de varias tesis de maestría en el país, accesibles a través de las bibliotecas virtuales de las diferentes universidades. Se han consultado artículos de los últimos cinco años en revistas de la temática disponibles a través de Internet. Para conocer la bibliografía de carácter legislativo y normativo en el país sobre el tema investigado se tiene como referencia el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal establecido en el Decreto No.281 del Consejo de Estado y de Ministros de Cuba, y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC.

Los términos de planeación estratégica y su vínculo con el marketing datan de la década del 60 en los Estados Unidos, como se menciona más adelante en este trabajo, pero tienen un auge y desarrollo importante en la última década del siglo XX y la primera del XXI, tanto en América como en Europa y Asia. Muchos de los artículos y libros sobre la materia están escritos en español o traducidos a este idioma.

La **novedad científica** de este trabajo está dada en que es la primera vez que se realiza, en un grupo de CITMATEL, un diagnóstico de la situación teniendo en cuenta el entorno específico de la organización en el territorio, incluyendo un estudio del Índice de Satisfacción del Cliente, entre otros análisis, y que se propone una estrategia comercial basada en los resultados de este estudio, de lo cual se carece hasta el momento.

El **aporte metodológico** de esta investigación lo constituye el procedimiento original que se aplicó para la elaboración de un Plan de Marketing para el grupo de CITMATEL en Cienfuegos, el cual podrá ser generalizado en otros grupos de la empresa en el país, para la definición de su propia estrategia comercial.

Como **aporte económico** se puede considerar que el diseño de una estrategia comercial propia, de acuerdo a las condiciones específicas del grupo de CITMATEL en Cienfuegos, permitirá su inserción en el mercado local con un mejor posicionamiento y competitividad; conllevando a resultados positivos en la eficiencia y eficacia de la empresa en la provincia.

Aportes prácticos

- Se realizan seminarios, talleres, con los miembros del grupo, para aumentar sus conocimientos sobre marketing y estrategias comerciales.
- Se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa en el territorio.
- Se realiza un análisis económico comercial de los primeros 5 años de funcionamiento del grupo en el territorio.
- Se realiza un estudio del Índice de Satisfacción del Cliente
- Se realiza la caracterización de los clientes de CITMATEL en Cienfuegos, agrupados por servicios contratados, por tipo de entidad y por el sector al que pertenecen.
- Se formulan acciones para aumentar la cultura de los usuarios en relación con los servicios que brinda la empresa.
- Se definen acciones promocionales que permitan dar a conocer los servicios de la empresa en el territorio, aumentar su presencia en el mercado y su imagen corporativa.

El **impacto** de esta investigación pretende ser fundamentalmente económico, para incrementar los beneficios de la empresa a largo plazo, pero también tiene un aporte social, al perseguir una mejora en la calidad de los servicio prestados por CITMATEL en Cienfuegos, así como influir de forma positiva en la organización laboral de los trabajadores del grupo.

La tesis se presenta en un volumen de siete páginas de introducción, 65 de cuerpo y contenido, una de conclusiones y una de recomendaciones, siete de bibliografía, 20 anexos y un glosario de términos. En el texto se incluyen dos ecuaciones, dieciséis tablas, y cuatro figuras que sintetizan y representan la

información obtenida por la autora para una mejor comprensión de los resultados del trabajo.

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

1.1 Estrategia comercial. Antecedentes y evolución

1.1.1 Conceptos generales relacionados con estrategia empresarial

En su artículo El concepto estrategia, Ronda (2002) menciona varias definiciones de este vocablo partiendo de la etimología de la palabra, de origen griego: Estrategeia. *Estrategos* o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Cita el concepto dado en el diccionario Larouse donde se define como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. El propio autor señala que:

> Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimento de la misión.

"Dirigir una organización y dirigir un ejército tienen algo en común (infundir valor a la tropa, tener una visión general, distribuir los recursos), pero los negocios no son una guerra" (Wall S. J. & Wall S. R., 1994). Conducir una organización como si fuese un ejército seguramente no conduce a lograr los mejores resultados. La mentalidad de ordene y mando se va transformando cada vez más a un clima donde los directivos escuchan y valoran la opiniones de los trabajadores. En la actualidad es preciso dejar a un lado la idea de la estrategia de negocios como algo concebido en la mente de un brillante general y llevada a cabo por soldados. Hay que aprender a entenderla de una manera que implique el desarrollo de las habilidades del pensamiento estratégico en líderes de todos los niveles de la organización.

A decir de Ojeda (2009), "la estrategia es un modelo de cambio mediante la ideación del conjunto de pasos, acciones y vías que en un sistema posibilitan el tránsito del estado actual al futuro requerido y deseado".

Mintzberg (1987) considera que "las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado" (p. 2). A pesar de la definición formal de estrategia y sus orígenes militares griegos, las personas usan la palabra lo mismo para explicar acciones pasadas como para describir intenciones de comportamiento futuro. Esto significa que al tratar de definir una estrategia, las personas u organizaciones puedan referirse tanto a patrones que han identificado una trayectoria pasada como a planes de acciones que le permitan obtener resultados en un futuro. Si las estrategias pueden ser planificadas y con intenciones, también pueden ser alcanzadas y realizadas (o no alcanzadas), y el patrón de acción, o estrategia desarrollada, pasa a formar parte de la experiencia. Una organización puede tener un patrón (o estrategia realizada) sin saberlo, a no ser que alguien la

haga explícita. Las estrategias pueden surgir a partir de acciones concretas, en respuesta a una situación en evolución, es decir, que pueden formarse o emerger (estrategias emergentes) tanto como planificarse o formularse (estrategias deliberadas). En este último caso la organización puede planificar acciones que no produzcan las intenciones deseadas, quedándose con estrategias sin realizar y siendo necesario un rediseño de las mismas. En la opinión de Mintzberg la planificación estratégica debe tender a la estabilidad de la empresa, a establecer patrones para su comportamiento y una vez alcanzados los objetivos esperados, introducir solo pequeñas adaptaciones cuando se detectan discontinuidades que pueden comprometer el futuro de la empresa.

Robert Eccles y Nitin Nohria tienen una idea similar a la del autor anterior al ver la estrategia "no sólo como algo que se ha ideado; sino también como algo que acontece, que emerge continuamente en las empresas, a medida que las distintas personas responden y reinterpretan su sentido de la identidad y propósitos de la organización" (Eccles y Nohria, 1992 citados en Wall S. J. & Wall S. R., 1994). La estrategia no implica precisamente la planeación; también supone la acción. Puede planificarse a partir de las condiciones del momento y estimando resultados futuros, pero tiene que se capaz de ser flexible y evolucionar de acuerdo a la dinámica del entorno.

Betancourt (2002) considera que la planificación estratégica tiene un concepto diferente a la gestión estratégica, siendo esta última "la acción y efecto de administrar hábilmente un negocio" (p. 26). En su análisis de la evolución de las estrategias organizacionales, las agrupa en cuatro paradigmas partiendo de aquella filosofía de confiar en que todo saldrá bien, que lo malo no va a ocurrir, modelo que en la actualidad no tiene sentido. Continúa su análisis con la Planificación Presupuestaria, donde ya las empresas planifican sus gastos aunque no siempre se gasta en lo que se debería. Le sigue la Planificación Estratégica, donde se realiza análisis del entorno y se concentra el interés en áreas determinadas de una organización; se establecen estrategias adecuadas para enfrentar los retos a corto, mediano y largo plazo; se realizan planes para el futuro pero muchas veces estos planes no se cumplen. Es en este punto en que el autor propone un cuarto paradigma denominado Gestión Estratégica que involucra a todas las áreas de la organización en el cumplimiento de los objetivos. Considera que las estrategias pueden ser anticipativas y adaptativas. Estas últimas sirven para adaptarse a los cambios del entorno pero las anticipativas promueven el cambio y hacen que la competencia tenga que cambiar al ritmo que le impone la organización, la cual se convierte en empresa proactiva. En una definición más completa del término gestión estratégica plantea que es "la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo" (p. 27).

Rodríguez González y Alemañy Ramos (s.f. citados en Ronda, 2002) profundizan en la dirección estratégica y consideran que

> … no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Chacón (1999 citada en Ronda Pupo, 2002) señala que la dirección estratégica:

> es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

Por su parte Muñiz (2010) define la dirección estratégica como "el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa".

La dirección estratégica incluye la definición de la misión de la empresa, el análisis del entorno, el planteamiento de los objetivos de la organización y el diseño de las estrategias apropiadas para encaminar la empresa a la obtención de utilidades. A esta fase inicial se le llama planificación estratégica. Una segunda fase la constituyen su implementación y control (González Sánchez, 2008).

Para Kotler (s.f.):

> la planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y productos de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (p. 35)… Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí. (p. 58)

Sin embargo, volviendo al hecho de que a veces la acción llega en realidad antes que la planeación, no siempre se pone de manifiesto la secuencia lógica de planear y luego actuar. Es por ello que algunos autores prefieren usar el término de creación de estrategias en lugar de planeación estratégica; se ratifica que a las estrategias debe permitírseles evolucionar en respuesta a los cambios del entorno, y los planes tienen que ser modificados en consecuencia. Las estrategias deben ser flexibles; todos los trabajadores deben sentirse motivados

no solo para llevar a cabo las estrategias, sino para reaccionar ante ellas, para que las inicien, y para que se adapten a las nuevas circunstancias.

Las estrategias empresariales "nacen de la conjugación de experiencias y conversaciones de mentes distintas" (Wall S. J. & Wall S. R., 1994), "… nacen de un proceso de reflexiones y acciones compartidas que afectan a muchas personas en la organización" (Castellanos Cruz, 2007, p. 12). La creación de las estrategias debe estar a cargo de un equipo y no de una sola persona. La verdadera naturaleza del equipo estimula la evolución de la estrategia, cuando se complementan varios estilos, experiencias, puntos de vista. En el curso de su trabajo descubren necesidades del cliente, plantean acciones para cubrir esas necesidades y a medida que las mismas tienen éxito, fluyen las estrategias basadas en las realidades de las expectativas del cliente y en las condiciones del entorno del mercado. Por ello es importante adiestrar a todo el equipo en las estrategias formales que persigue una organización. Mientras más personas dentro de la empresa se vean como estrategas, mayor será la probabilidad de éxito.

Halten considera que para diseñar una estrategia exitosa hay que tener en cuenta dos aspectos muy importantes: ser bueno en la función para la que se creó la organización y seleccionar los competidores que se pueden derrotar (Halten, 1987 citado en Ronda Pupo, 2002).

"La estrategia es un proceso dinámico que incorpora mucho más que una secuencia deliberada y lineal, asociada" (Wall S. J. & Wall S. R., 1994).

"La aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos"; "en el año 1944 es introducida en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos"; (…) "en 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews" (Ronda Pupo, 2002). Este autor encuentra tres tendencias en el uso de este término: la primera se refiere a la dinámica de la organización alrededor de su entorno; la segunda, la formulación o logro de los objetivos; y la tercera lo relaciona con la competencia.

Tal como se evidencia en la literatura consultada, se utilizan los términos de estrategia, planeación estratégica, dirección estratégica y gestión estratégica con propósitos similares a pesar de que algunos autores prefieren marcar la diferencia. Se destacan varias características comunes: dinámica, evoluciona con los cambios del entorno, controla y planifica recursos de la organización, es consecuente con los objetivos de la empresa, define un comportamiento ante la competencia, es participativa y su propósito es la obtención de beneficios de la organización.

Estas características conducen a esta autora a definir la estrategia como el comportamiento o la política que asume la organización para alcanzar las metas que se ha trazado, una vez que ha analizado el entorno e identificado sus propias competencias. En base a esta política se establece un plan de acciones que

garantiza el logro de los objetivos y se controla su ejecución, redefiniéndose la estrategia si fuese necesario.

1.1.2 Estrategia comercial. Definición

En dependencia de los objetivos trazados la estrategia se puede clasificar en varios tipos, entre los que se encuentran la estrategia comercial, de comunicación, de producción, de financiación, de innovación tecnológica, de capacitación o formación del capital humano, entre otras (Menguzato, s. f.). Específicamente la estrategia comercial también llamada de mercado o de marketing, se define como la línea de acción que se lleva a cabo para lograr determinados objetivos relacionados con el marketing como pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

A su vez el marketing se puede definir como "el proceso social, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades" (Lambin, s.f., p. 5). Es un término que procede del inglés pero se utiliza ampliamente en el idioma español, aunque algunos lo traducen como mercadeo. Tiene dos dimensiones: el marketing operacional y el marketing estratégico, siendo el primero "una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo" (Lambin, s.f., p. 5). Es decir, que se refiere a la gestión comercial para alcanzar una cifra de ventas, apoyada en medios tácticos. Por su parte, el marketing estratégico se centra en las necesidades del cliente, quien no busca un producto como tal sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle. "La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar" (Lambin, s.f., p. 7).

A criterio de Kotler (s.f.)

> la estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión de marketing, el *marketing mix* y la distribución del gasto de marketing, siendo el *marketing mix* el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con su público objetivo. (p. 74)

Otros autores identifican la estrategia comercial con el propio *marketing mix* o Mezcla del Marketing, también conocido como 4 Ps. Esta mezcla viene de combinar estrategias enfocadas en el producto, precio, plaza o distribución y promoción, aunque hay quienes hablan de 7 Ps, agregando personas (*people*), proceso y evidencia física (*physical evidence*).

Jofré (2002) es uno de estos autores que considera que las personas intervienen decisivamente en la definición de las estrategias de su empresa, por lo que es importante articular la estrategia de negocio con las habilidades relacionales y directivas del personal, involucrando tanto a jefes como a subordinados. Coincide con Mintzberg en lo referente a la formulación de las estrategias para el futuro basadas en el comportamiento pasado, y propone un modelo que consta de cinco procesos para la diseño de una estrategia comercial que permita a la organización construir el futuro deseado. Estos son: proceso declarativo, proceso analítico, proceso de ejecución, proceso de control y compromisos, y proceso de compensación.

El grupo Trasagroup (s. f.) asume que:

> la definición de estrategia comercial permite a la organización alinear sus recursos tácticos de corto plazo a los objetivos de negocio de mediano plazo. El proceso ayuda al equipo comercial a enfocar en las oportunidades de mayor impacto inmediato, generando un mapa claro de recursos y tiempos necesarios.

Y propone cinco etapas para la formulación de la estrategia comercial de una organización, compuestas por la definición de la dirección estratégica, análisis exhaustivo del mercado, evaluación de oportunidades, desarrollo de un posicionamiento único y compilación de la estrategia comercial.

“El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios” (Thompson, 2006). Durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias comerciales, es necesario hacer un análisis de la empresa, su mezcla de marketing, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de la competencia con el objetivo de elegir la o las estrategias más adecuadas. Es indispensable partir de un estudio del entorno de la empresa, tanto externo como interno, antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar.

Las empresas pueden enfocarse al mercado de cinco formas diferentes entre las que se encuentran: enfoque de producción, enfoque producto, enfoque ventas, enfoque de marketing y enfoque de marketing social. Mientras que los enfoques de producción, producto y ventas están centrados en la disponibilidad y precios; calidad; y promoción respectivamente, con el objetivo de aumentar las ventas sin tener mucho en cuenta las necesidades del cliente, el enfoque marketing por el contrario, se centra en las necesidades del consumidor. “El enfoque de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva que la competencia” (Kotler, s. f., p. 29).

El marketing social por su parte, valora además los beneficios a largo plazo que reciben el consumidor y la sociedad. Este último enfoque resalta la necesidad de equiparar los beneficios de la empresa, la satisfacción del cliente y el interés de la sociedad, a la hora de establecer las políticas de marketing (Kotler, s. f.).

Muñiz (2010) valora este enfoque como la dedicación de recursos a las actividades de asistencia y protección social, generando beneficios a medio y largo plazo para la empresa y su entorno, de forma tal que en un análisis externo, la vinculación con una causa social repercute de forma positiva en la imagen de la organización y apoya las estrategias de marketing contribuyendo a la promoción de sus productos y a la fidelización de sus clientes. En un ámbito interno, se obtienen importantes beneficios en el plano de la gestión de recursos humanos, el fortalecimiento de las relaciones laborales y la motivación de los trabajadores.

Precisamente el marketing interno está relacionado con la motivación y entrenamiento del personal de la empresa para dar un servicio de calidad a los clientes. Precede al marketing externo, que por su parte tiene como objetivo conocer y comprender las necesidades del cliente de manera tal que el producto o servicio que brinde la empresa se ajuste perfectamente a estas necesidades.

La gestión de marketing incluye una identificación de las necesidades tanto internas como externas de la organización. Una empresa puede sentir la necesidad de mejorar su gestión de marketing por alguna de las siguientes razones: decrecimientos de ventas, crecimiento lento, cambiantes modelos de comportamiento de compra, competencia creciente. Esto refuerza el hecho de que, partiendo de un análisis tanto interno como externo, y en dependencia de la posición en que se encuentra una empresa, puede decidir mantener su estrategia o cambiarla con el objetivo de mejorar sus resultados económicos. Este proceso se vuelve cíclico ya que la estrategia se debe evaluar y modificar si fuese necesario, volviendo al punto inicial para analizar qué condiciones cambiaron, o por qué la estrategia seleccionada no condujo a los resultados esperados (Kotler, s. f.).

1.2 Plan de Marketing

1.2.1 Definición

El análisis estratégico de la empresa debe quedar plasmado en un programa de acción que plantee los objetivos y recursos para poner en marcha las estrategias de desarrollo que se ha trazado. Para ello se conforma el llamado Plan de Marketing cuyo objetivo es expresar de forma clara las opciones elegidas por la empresa para garantizar su desarrollo a mediano y largo plazo. Estas opciones deberán ser traducidas a un conjunto de acciones, que repercuten en toda la actividad económica de la empresa y tienen implicaciones directas en las demás funciones de Innovación y Desarrollo, producción y gestión financiera.

A decir de Muñiz (2010), “el Plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva”. Lo define como:

> un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

En la wikipedia se define como "un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa" (Wikipedia).

Es común hallar en la literatura el uso de los términos estrategia comercial y Plan de Marketing para referirse al propio *marketing mix*. Booms y de Bitner (s.f. citados en Hernández, s.f.) proponen extender a siete las variables controlables de un Plan de Marketing, específicamente para empresas de servicios. Además de las cuatro que conforman la mezcla tradicional, producto, precio, distribución y promoción, incluyen gente, para referirse a todo el personal que está involucrado de forma directa o indirecta en el servicio; proceso, para los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades implicadas en el servicio; y la evidencia física para referirse a la capacidad y el entorno en los cuales se entrega el servicio, aquello que hace tangible la entrega del servicio intangible, lo que da forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Algunos de estos elementos lo constituyen las instalaciones, accesorios, disposición, colores y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Por ser esta investigación realizada en una empresa de servicios, se considera la mezcla de marketing integrada por las siete variables antes mencionadas.

La influencia que ejerce el entorno en las organizaciones obliga a las empresas a incluir en su Plan de Marketing un análisis de la situación económica, político-legal, socio-cultural y tecnológico en que se encuentra, y la rapidez con que dicho entorno cambia, les exige una actualización periódica de su plan estratégico.

El Plan de Marketing es un documento escrito que, partiendo de un análisis detallado de la situación de la empresa, identifica los objetivos o metas y define las estrategias para alcanzarlos, incluyendo un plan de acciones y un desglose de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Generalmente se hace para un año aunque pueden existir planes para mediano o largo plazo. En cualquier caso se deben establecer los mecanismos de control de su ejecución.

Las preguntas básicas que contesta un Plan de Marketing son:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Cómo vamos a lograrlo?

La primera de estas interrogantes refleja la situación actual de la empresa. Para contestarla se ha de partir de un análisis de la situación externa e interna de la

organización y su interacción con el entorno, de donde se deducen las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa, así como las fortalezas y debilidades con que cuenta para hacerles frente.

La segunda pregunta se contesta al fijar las metas que se traza la organización. La definición de los objetivos identificará el punto donde la empresa se quiere encontrar en un período determinado. Para lograrlo, deberá definir su estrategia comercial, desglosada en un plan de acciones concretas, incluyendo los recursos que van a invertir y los procedimientos para la ejecución y el control de dichas acciones, dando respuesta a la tercera interrogante.

El hecho de elaborar un buen Plan de Marketing no significa el éxito de la empresa. La etapa de ejecución es muy importante, vinculando a todas las áreas de la organización. El control tiene como objetivo asegurar el cumplimiento del plan midiendo los resultados de las acciones realizadas, diagnosticando el cumplimiento de los objetivos y tomando las medidas correctoras en caso necesario.

1.2.2 Contenido del Plan de Marketing

El Plan de Marketing es un documento específico de cada empresa, adaptado a sus características propias por lo que no existe un modelo único para su elaboración. Sin embargo, en la literatura sobre el tema se pueden encontrar puntos comunes en las fases o etapas que conforman el documento.

En el libro Marketing Estratégico (Lambin, s. f.) la estructura del Plan de Marketing parte de las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- En este mercado de referencia, ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Por producto-mercado ¿cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja detentada?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del marketing operacional: producto, distribución, precio y comunicación? (p. 458)

De la respuesta a estas preguntas se establecen los objetivos, los medios para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y la cuenta de resultados provisional por actividad y para toda la empresa.

Alzamora (s.f.) propone como etapas o pasos a realizar para la elaboración de un Plan de Marketing las siguientes:

1. Análisis de la situación del mercado.
2. Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.
3. Análisis de los pasos 1 y 2 desde el punto de vista de la Organización Comercial.
4. Fijación de Objetivos como conclusión de los pasos 1, 2 y 3.
5. Estrategias a seguir, utilizando los elementos del *Marketing-Mix*.
6. Programa de acciones (quién, qué, cómo, cuándo).
7. Presupuestos.
8. Sistema de evaluación y control.

En un sentido similar, García (s.f.) considera necesarias 10 fases:

1. Índice y Presentación
2. Descripción de la empresa y producto/servicio
3. Análisis de la situación interna y externa
4. Determinación de objetivos
5. Elaboración y selección de estrategias
6. Plan de acción: *Marketing mix*
7. Establecimiento de presupuesto
8. Sistemas de control y plan de contingencias
9. Resumen ejecutivo
10. Anexos

Olamendi (s.f.) por su parte, propone como etapas para la realización del plan las siguientes:

1. Análisis de la situación (En qué situación se encuentra la empresa)
2. Diagnóstico (Frente a la competencia)
3. Objetivos (A dónde quiere llegar)
4. Estrategias (Qué hacer para conseguirlo)
5. Acciones y presupuesto (Cómo llegar)
6. Control (Qué tal lo están haciendo)

Caferri (s.f.) ofrece una guía para la confección del plan de marketing exitoso basada en las siguientes secciones:

1. Resumen Ejecutivo o Introducción

2. Definición del Producto o Servicio
3. Análisis del mercado
4. Segmentación
5. Posicionamiento
6. Objetivos
7. Herramientas de Marketing
8. Cronograma
9. Presupuesto y medición
10. Ejecución y control

La idea de Microsoft Pymes y autónomos (2011) se fundamenta en cinco sugerencias:

1. Sitúe su producto o sus servicios:
    - ¿A quién dirige sus ventas?
    - ¿Qué necesitan esos clientes?
    - ¿En qué se distingue su producto o servicio de los que ofrece la competencia?
    - ¿Hay tácticas de marketing que puedan reportarle mejores resultados?
2. Pida opinión a asesores de confianza
3. Pida opinión a sus clientes actuales y potenciales
4. Trace el plan:
    - Resumen del mercado
    - Panorama de la competencia
    - Comparación de productos y posicionamiento
    - Estrategias de comunicación
    - Estrategias de lanzamiento
    - Embalaje y entrega
    - Indicadores de éxito
    - Calendario de marketing
5. Realice un seguimiento de los resultados, actualice el plan

Mora (2008) aconseja 10 pasos:

1. Revisar el plan de negocio
2. Introducción

3. Análisis de la situación: condiciones generales, condiciones de la competencia, condiciones de la empresa
4. Problemas y Oportunidades
5. Establecer Objetivos: de ventas, de cuota de mercado, rendimiento de la inversión
6. Establecer la Estrategia de Marketing: 4Ps
7. Decidir las tácticas de marketing: cómo se va a poner en marcha la estrategia, detallar las acciones de marketing, anuncios, los medios, etc.
8. Calcular el presupuesto
9. Ejecución y Control: tener cifras de referencia para comparar, corregir, explotar y prever
10. Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones que sirvan para ver de un vistazo en diagonal lo más importante

La fórmula para crear un Plan de Marketing viable según Middleton (2010) está basada también en 10 pasos. Estos son:

1. El Servicio o Producto ofrecido
2. Mercado Objetivo (*Target market*)
3. Objetivo
4. Intenciones Adicionales
5. Estrategia de Marketing
6. Materiales de Marketing
7. Recursos
8. Plan de Acción
9. Línea de Tiempo
10. Implementación

La estructura del Plan de Marketing propuesta por Díaz (2007) se inicia con un resumen ejecutivo seguido del índice y a continuación:

1. Introducción
2. Análisis del Entorno
3. Mercado Objetivo
4. Problemas y Oportunidades
5. Objetivos y Metas del Marketing
6. Estrategias de Marketing
7. Tácticas de Marketing

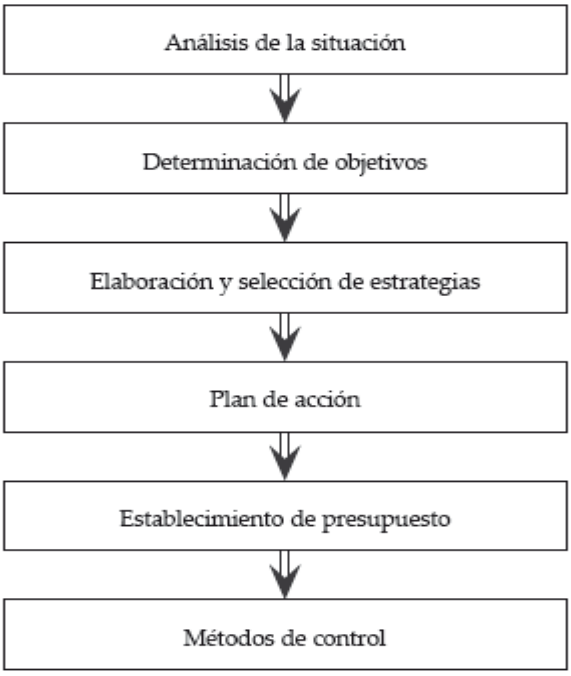
El propio autor reconoce la gran variedad de recetas que se ofrecen para la confección del plan, apoyadas incluso por herramientas de software para facilitar esta tarea, y recalca que todas ellas tienen tres partes en común: análisis de la situación, toma de decisiones estratégicas, y toma de decisiones operativas.

Esto se confirma con la oferta de Muñiz (2010), quien considera como etapas más importantes en la elaboración del plan, el análisis de la situación, la determinación de los objetivos, la elaboración y selección de estrategias, el plan de acción, el establecimiento del presupuesto, y los métodos de control, como se muestra en la Figura I.1.

En este punto coincide con la propuesta de Kotler (s.f.) para el contenido del Plan de Marketing. Ambos también sugieren, para su presentación, un resumen ejecutivo que facilite la revisión por parte de la dirección, del plan propuesto.

Por considerarse más adecuado a las características del objeto de estudio de la presente investigación, se ha decido diseñar la estrategia comercial de CITMATEL Cienfuegos, siguiendo un procedimiento para la elaboración de Plan de Marketing según las etapas propuestas por Muñiz (2010) y Kotler (s.f.). A continuación se presentan algunos elementos importantes a tener en cuenta en cada una de ellas.

Figura I.1 Etapas para la elaboración de un Plan de Marketing



Fuente: Muñiz (2010), *Marketing en el Siglo XXI*

Análisis de la situación

Es la etapa inicial del plan de marketing. Puede realizarse tan profunda como se requiera. Responde a la pregunta: ¿Dónde se encuentra la empresa hoy? Incluye el análisis de la relación de la empresa con su entorno. Puede incluir:

- Un análisis histórico: A partir de las cifras obtenidas en períodos pasados, se puede establecer una proyección futura para la organización, y estimar ventas, niveles de rotación de los productos, comportamiento de precios, entre otras variables.
- Un análisis causal: Es el que analiza las razones de los buenos o malos resultados obtenidos, no buscando justificaciones sino causas que puedan ser tratadas para modificar su efecto.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: Si bien es importante el marketing estratégico, con su análisis de proyección de la empresa, éste se apoya en el marketing operacional, que incluye las acciones concretas que hace la empresa para vender.
- Un estudio de mercado: Consiste en una recopilación de datos acerca del tamaño del mercado, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing. No siempre es necesario hacerlo a través de una encuesta. Existen otras alternativas válidas para obtener información fiable.
- Análisis de la matriz RMG: Herramienta de marketing desarrollada por la empresa consultora española que le da nombre. Se emplea en auditorías de marketing, permitiendo valorar la situación de la empresa estudiada o la de sus productos en el mercado. Intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o a la propia empresa, a partir de un estudio de los factores internos y externos que puedan ser determinantes en su competitividad, que de no contemplarse en su justa medida, pueden llegar a producir pérdidas económicas en su momento, ya que la aprobación de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a las necesidades del mercado, podría verse rechazada sin una lógica aparente. Esta herramienta tiene en cuenta la influencia de la imagen de la compañía, considerando que el producto o servicio no es algo individual o aislado, sino que su aceptación puede estar condicionada por elementos intrínsecos diferenciadores tales como precio, tecnología, calidad, o por otros externos al propio producto como la imagen dentro del sector y/o mercado, etc.
- Un estudio del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC): Para determinar el nivel de satisfacción del cliente es necesario explorar los beneficios que los clientes esperan, es decir, sus expectativas, y cómo perciben el valor relativo de las ofertas suministradas por la empresa. Para ello se deben

identificar los principales atributos que los consumidores tienen en cuenta al elegir un producto y un vendedor; valorar la importancia relativa de los diferentes atributos; estudiar cómo ven los clientes el comportamiento de la empresa en cada uno de los atributos identificados, y estar atentos a las variaciones de los clientes a lo largo del tiempo porque los gustos y necesidades pueden cambiar.

- Un análisis DAFO: En él quedan analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que permite tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

  La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias:

  - ✓ La estrategia DA (Mini – Mini). ¿Cuál es el terreno que hay que evitar? ¿Cómo reducir las debilidades para no caer en una amenaza? El propósito de la estrategia DA, consiste en minimizar las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Este es el cuadrante que toda organización intenta evitar. La estrategia en este caso es de supervivencia.
  - ✓ La estrategia DO (Mini – Maxi). ¿Cómo superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades del entorno? La estrategia DO intenta reducir al mínimo las primeras y aumentar al máximo las segundas. Aquí se aplica una estrategia de adaptación o reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero carece de la preparación adecuada. Debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.
  - ✓ La estrategia FA (Maxi – Mini). ¿Cómo mitigar los riesgos de amenazas con bases en los puntos fuertes? Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden atenuar las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva: la empresa está preparada para enfrentar las amenazas.
  - ✓ La estrategia FO (Maxi – Maxi). ¿Cómo aprovechar las oportunidades con las fortalezas propias? A cualquier organización o sector le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Dentro del análisis de la situación de la empresa hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales identificados por Muñiz (2010) se encuentran:

- Entorno: Situación socioeconómica, normativa legal, socio-cultural, tecnológica, tendencias, que puedan influir en el futuro de la empresa.
- Imagen: De la empresa, de los productos, del sector, de la competencia.
- Calificación profesional: Equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos.
- Mercado: Grado de implantación en la red, tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis cualitativo.
- Red de distribución: Tipos de puntos de venta, calificación profesional, número de puntos de venta, acciones comerciales ejercidas, logística.
- Competencia: Participación en el mercado, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen, estrategias.
- Producto: Tecnología desarrollada, I+D, participación de las ventas globales, niveles de rotación, costos, precios, márgenes, garantías, plazos de entrega.
- Política de comunicación: Públicos, objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajo, comunicación interna, posicionamiento en Internet.

Determinación de los objetivos

En esta etapa se definen los objetivos de marketing y financieros que se fija la empresa para un período determinado, los cuales deben estar formulados de manera clara y precisa y ser congruentes con lo que se quiere lograr. En un principio determinan numéricamente a dónde se quiere llegar; deben estar de acuerdo con un plan estratégico general. Pueden representar la solución deseada a un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

“Un objetivo estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado” (Castellanos Cruz, 2007, p. 43).

Los objetivos deben ser claros, precisos, factibles y motivadores. Pueden ser de tipo económico cuando se refieren al mercado, a beneficios financieros, o de tipo no económico cuando reflejan aspiraciones por ejemplo de corte social.

“Constituyen un punto central en la elaboración del Plan de Marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos” (García, s. f.).

Formulación de las estrategias

Una vez que se cuenta con toda la información necesaria y se definió la meta a alcanzar, se procede a diseñar las estrategias a emplear. En este paso se trazan

las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Toda estrategia debe ser formulada teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que se identificaron, así como de los factores internos y externos que conforman el entorno de la organización, y de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Estas estrategias pueden ser relativas a:

- La competencia: Expresan cómo va a enfrentar la empresa a la competencia, si ésta fuese muy fuerte.
- Segmentación de mercado: Basada en el estudio realizado se determina el mercado que se va a servir.
- Mezcla de marketing: En este punto se definen las 4 Ps, es decir, producto, precio, distribución y promoción, con que se va a servir el (o los) segmento (s) de mercado escogidos. Para una empresa de servicios se propone añadir a la mezcla las personas (*people*), procesos y evidencia física *(physical evidence).*
- Recursos Humanos: Dado que el factor humano es quien brinda el servicio, constituye una parte fundamental del mismo. A partir del análisis de la fuerza laboral realizado, se define si es necesario capacitar al personal, crear medios para incentivarlo con el fin de mejorar sus rendimientos.
- Comunicación: Incluye cuándo y cómo promocionar un producto, describe la forma en que la empresa se va a comunicar con sus clientes actuales y potenciales.
- Investigación y desarrollo (I+D): A partir del análisis de la situación actual de la empresa y del estudio de mercado, pueden identificarse cambios que son necesarios para ganar nuevos clientes. Este tipo de estrategias son el motor para asegurar el éxito perpetuo de la empresa. Una empresa capaz de satisfacer las necesidades del mercado está en condiciones de conquistarlo.

Porter (1982, citado en Lambin, s. f.) define dos tipos de estrategias básicas de desarrollo para una organización de acuerdo a la ventaja competitiva que detente, siendo la estrategia del liderazgo en costos si esta ventaja está basada en sus costos de producción, o estrategia de diferenciación si busca potenciar algún elemento distintivo de su producto. De acuerdo a los objetivos estratégicos que se trace la organización, la estrategia pudiera ser: abarcar todo el sector, o enfocarse en un segmento concreto (concentración).

Teniendo en cuenta los objetivos de crecimiento relacionados con las ventas, la cuota de mercado, las utilidades, etc., se pueden definir estrategias de crecimiento intensivo, crecimiento por integración o crecimiento por diversificación. En el primer caso su objetivo es crecer en el seno del mercado de

referencia pudiendo desarrollar una estrategia de penetración, que busca aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes; una estrategia de desarrollo de nuevos productos, aumentando las ventas en los mercados actuales; o una estrategia de desarrollo de nuevos mercados que persigue aumentar las ventas de los productos actuales conquistando otros mercados.

La estrategia de crecimiento por integración busca crecer en el seno del sector industrial por una extensión lateral, hacia arriba o hacia abajo de la actividad fundamental. Por su parte, la estrategia de crecimiento por diversificación pretende lograr el crecimiento de la empresa a partir de nuevas oportunidades fuera del sector industrial, ya sea añadiendo actividades complementarias en el plan tecnológico y/o de marketing, o desarrollando nuevas actividades no relacionadas con los productos o mercados existentes.

Frente a la competencia se distinguen cuatro tipo de estrategias: la estrategia del líder, del retador, del seguidor y del especialista en nichos (Kotler, s. f. citado en Lambin, s. f., p. 279). El líder puede buscar desarrollar la demanda global a través de la introducción de nuevos usos de los productos existentes, aumento de la cantidad de veces de consumo, como en el caso de la estrategia de crecimiento intensivo. Una segunda posición a adoptar puede ser una estrategia defensiva, intentando proteger la cuota de mercado, bloqueando la acción de los competidores más peligrosos. Si busca beneficiarse al máximo de los efectos de la experiencia para mejorar la rentabilidad, el líder puede desarrollar una estrategia ofensiva.

Las estrategias del retador están relacionadas con la definición del objetivo estratégico e identificación del oponente, y con la elección de la estrategia de ataque (Kotler, s. f., p. 421).

En el caso del seguidor, Hamermesh, Anderson y Harris (1978 citados en Lambin, s. f., p. 283) definen cuatro posiciones: segmentar el mercado de manera creativa; utilizar eficazmente la I+D; pensar en pequeño y potenciar la fuerza del dirigente.

La clave de la estrategia del especialista es la definición de un nicho rentable y duradero. Tiene elementos comunes con la estrategia de concentración, mencionada en las estrategias básicas de desarrollo.

En relación con el posicionamiento la empresa también define su estrategia de acuerdo a lo que desea que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo. Está muy relacionada con la diferenciación, siendo ésta el acto de diseñar un conjunto de características distintivas, significativas, que distinguen la oferta de una empresa sobre la de su competencia. En este sentido, la empresa puede optar por una diferenciación a través del producto enfatizando en aspectos como calidad, uniformidad, duración, fiabilidad, reparabilidad, estilo, diseño; diferenciación a través de los servicios resaltando en este caso atributos como entrega, instalación, formación del cliente, servicios de asesoría técnica, reparaciones, servicios agregados; diferenciación a través de las personas promoviendo su competencia, cortesía, credibilidad,

confianza, responsabilidad, comunicación; diferenciación a través de la imagen trabajando en logotipos y otros símbolos que representan la empresa o marca, publicidad en medios escritos y audiovisuales, instalaciones, eventos, etc. (Kotler, s. f.)

Programa de acciones

Para dar seguimiento a la estrategia definida se elabora un plan o programa de acciones y proyectos a corto y largo plazo, con una clara identificación cuantitativa como cualitativa de los compromisos, de modo que se logre medir el cumplimiento de los mismos.

Establecimiento de presupuesto

Para llevar a cabo las acciones planificadas, es necesario tener en cuenta los recursos que se van a invertir y planificarlos adecuadamente. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, se le debe presentar de forma clara el beneficio esperado, a partir de la relación entre el volumen de ventas estimadas y los gastos de producción, distribución, de marketing que requiere la implementación del programa.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos: desarrollo de planes de compra, fechas de producción, reclutamiento de trabajadores y operaciones de marketing.

Control

Durante la etapa de implementación de las estrategias comerciales “es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual” (Thompson, 2006).

Para ello se dedica una última sección al Plan de Marketing que propone los controles que habrá que aplicar para darle seguimiento al programa de acciones. Normalmente se hacen revisiones periódicas que pueden ser mensuales, trimestrales o con otra frecuencia. Las áreas que no logren sus objetivos en la etapa analizada deben ser sometidas a un análisis causal y proponer medidas para mejorar su cumplimiento.

Existen herramientas que permiten mantener una vigilancia continua como los cuadros de mando.

Es recomendable contar con un plan de contingencia o medidas emergentes que permiten estar prevenidos antes situaciones adversas.

1.3 Estrategia Comercial en el contexto cubano actual

En sentido general la dirección estratégica es ampliamente utilizada en el mundo entero. Prácticamente constituye un modelo para a dirección y gestión empresarial. Cuba no está ajena a estas nuevas técnicas de dirección.

En las primeras tres décadas del período revolucionario, la utilización del marketing en Cuba tenía un uso limitado a unas pocas empresas vinculadas al sector exportable que comercializaban con países capitalistas. Después de la caída del campo socialista se evidencia la necesidad de identificar nuevas oportunidades de mercado, y asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, un crecimiento en los nuevos mercados con la mayor eficiencia posible (Díaz Fernández, Hernández Ruiz, & Barreiro Pousa, 2005).

Sin embargo, “la utilización exitosa del marketing tiene que transitar por un cambio en la cultura gerencial del país” (Díaz Fernández et al., 2005). Lo que se traduce en la necesidad de partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de marketing que permitan obtener mejores resultados con el mínimo de recursos. El empleo del marketing puede contribuir a la inserción exitosa de la economía cubana en el entorno, y al logro de las fuentes de financiamiento necesarias. De esta manera se darían pasos en la economía interna a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población.

A decir de este colectivo de autores:

> desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción. (Díaz Fernández et al., 2005)

A finales de la década del 90 se decide extender la experiencia de la aplicación del perfeccionamiento empresarial iniciada en las Fuerzas Armadas Revolucionarias, a la economía civil. Aunque ha sido un proceso de grandes cambios para la economía cubana, se han obtenido resultados favorables, los que se ven reflejados en el crecimiento de las ventas, la utilidad y la productividad en las empresas que lo aplican. El salario medio de los trabajadores de empresas perfeccionadas ha aumentado, se trabaja por la calidad y no por la cantidad.

La Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC expresa que el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de la sociedad cubana y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad en el país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos.

Sin embargo, más allá de los objetivos planteados en dicha resolución, fue necesario reorientar algunas políticas para enfrentar problemas complejos derivados del entorno internacional así como otros surgidos en el país; por lo que se establece un proyecto con una serie de lineamientos económicos que se

presenta y aprueba en el VI Congreso del PCC, cuya finalidad es actualizar el modelo económico cubano, garantizando la continuidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población (Partido Comunista de Cuba, 2011).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social resaltan que la planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, considerando la necesidad de medir la efectividad con la que las organizaciones se relacionan con sus mercados, ya sean internos como externos, y dejando claro el papel del marketing en las organizaciones cubanas. Se presentan lineamientos relacionados con la necesidad de estudiar el mercado (01, 09, 76, 81, 82, 83, 86, 91, 191, 194, 195, 210, 212, 214, 217, 221, 237, 259), con la calidad de los productos y servicios (10, 31, 64, 70, 83, 85, 120, 122, 128, 132, 142, 145, 146, 155, 182, 183, 191, 214, 224, 233, 234, 269, 282, 283, 285, 296, 302), con la satisfacción de los clientes (141, 154, 163, 167, 170, 208, 261, 268), con la competitividad de las empresas cubanas (129, 135, 257, 281, 305), así como con la necesidad de sistemas de medición eficientes basados en el control financiero (05, 07, 08, 11, 12, 34, 65, 119, 179, 203, 218, 253, 312) (Partido Comunista de Cuba, 2011).

En el capítulo XVIII del Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba se establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y define el Sistema de Mercadotecnia de una empresa perfeccionada (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, 2007). En su artículo 645 plantea:

> En el socialismo la mercadotecnia no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo. Las empresas estatales socialistas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión utilizan la mercadotecnia como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial. (p. 215)

En este enfoque, el concepto de satisfacción del cliente encontrado en los autores capitalistas, tiene un sentido más amplio, que incluye a la sociedad como beneficiaria del producto o servicio que se comercializa por la empresa productora. Pero igualmente considera que en el conocimiento de las necesidades de los clientes, en este nuevo sentido, aparecen las oportunidades de negocio de la empresa socialista.

La mercadotecnia socialista aboga por la integración de la dirección y los trabajadores, además de elementos tradicionales como el mercado, y añade la rentabilidad como propósito resultante del concepto de mercadotecnia. El Decreto No. 281 en su artículo 651 declara que “la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa es rentable y tiene liquidez siempre que garantice satisfacer las

necesidades de sus clientes" (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, 2007, p. 216).

Como lo hace la empresa capitalista, la empresa estatal cubana tiene que estudiar e identificar su mercado, diseñar ofertas acorde a las expectativas de la sociedad y los clientes que constituyen su público objetivo, garantizar que sus productos y servicios sean reconocidos en el mercado, planear y ejecutar acciones de promoción, así como conocer la opinión de sus clientes y dar seguimiento a sus quejas.

"La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, posibilita un uso racional de los recursos disponibles, al orientar la actividad de la empresa a producir aquello que es necesario y no tratando de comercializar aquello que se produce" (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, 2007, p. 217).

1.4 Conclusiones parciales

1. La Dirección Estratégica conduce a la organización al logro de sus objetivos y al cumplimiento de su misión, motivando a sus trabajadores en la obtención de resultados favorables para su empresa.
2. Las estrategias pueden ser planificadas o surgir a partir de la experiencia de la organización. Deben ser controladas y evaluadas periódicamente, y modificadas si fuese necesario.
3. La Estrategia Comercial forma parte de la Dirección Estratégica y está relacionada específicamente con las ventas de productos y servicios de la empresa. Incluye estrategias enfocadas al producto, precio, promoción, distribución, personas que intervienen en la comercialización, proceso productivo y evidencia física de la venta del producto o servicio.
4. El Plan de Marketing es el documento que refleja los objetivos de la empresa y define las estrategias para alcanzarlos, así como las acciones concretas y los recursos necesarios que tendrá que invertir para lograrlo.
5. Los procedimientos para la elaboración del Plan de Marketing de Muñiz y Kotler contienen los elementos necesarios para la formulación de la estrategia comercial.

Capítulo 2. Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial de CITMATEL en Cienfuegos

En este capítulo se hace una caracterización del objeto de estudio de la presente investigación, constituido por la empresa CITMATEL, y se describe el procedimiento metodológico que se emplea para el diseño de la estrategia comercial de dicha empresa, desglosando cada una de las etapas que lo conforman. En él se abordan las técnicas y herramientas utilizadas en el desarrollo de la investigación.

2.1 Caracterización de CITMATEL

La Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados, CITMATEL es una empresa del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, (CITMA), creada a partir de la integración del Centro de Diseño de Sistemas Automatizados (CEDISAC), el Grupo de Redes del Instituto de Cibernética, Matemática y Física y CENIAInternet, proveniente del IDICT.

El 23 de septiembre de 1999, mediante las Resoluciones No. 211 del Ministerio de Economía y Planificación y la No. 91 del 28 de octubre se crea CITMATEL como empresa estatal cubana, para desarrollar, implementar y comercializar productos y tecnologías de información de alto valor agregado, propiciar una alta gama de soluciones integrales y asumir el liderazgo de ser proveedor de los servicios de INTERNET en la República de Cuba. Por lo que su principal objetivo es el de generar utilidades a partir del desarrollo y la aplicación permanente de la ciencia y la innovación tecnológica a productos y servicios en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La empresa comienza a operar en enero del año 2000.

Objeto social

- ✓ Brindar servicios de Internet y aplicaciones de esta tecnología, en todo el territorio nacional y para el extranjero en correspondencia con la política establecida, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de asesoría y consultoría técnica en la esfera de las tecnologías de la información, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de soluciones integrales en tecnologías de la información y las comunicaciones, basadas fundamentalmente en redes de computadoras, en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de forma independiente o asociados a dichas soluciones integrales, en pesos cubanos y pesos convertibles, consistentes en:
    - Servicios de postventas.
    - Instalación, mantenimiento de redes informáticas.
    - Proyectos de redes.
    - Asistencia técnica en el país.

- Soluciones de conectividad.
- Proyectos de Intranet.

- ✓ Ofrecer servicios de certificación de redes informáticas, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de instalación de equipamiento asociado a la tecnología de la información y las comunicaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Desarrollar y comercializar de forma mayorista software en pesos cubanos.
- ✓ Ensamblar y comercializar, de forma mayorista equipamiento asociado a la tecnología de la información y las comunicaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de integración de sistemas e instalación de la tecnología correspondiente a suministradores de tecnología de información y brindar el servicio de garantía y mantenimiento al mismo, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicios de digitalización y edición de videos, sonidos, textos, diseño y programación, fotografía digital, impresión, reproducción y serigrafiado en soporte digital asociados a las producciones digitales, en el mercado nacional a personas jurídicas, en pesos cubanos y pesos convertibles y en el internacional en divisas.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos multimedia relacionados con el objeto empresarial, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Comercializar de forma mayorista ediciones electrónicas hipermediales y multisensoriales sobre soportes ópticos y magnéticos y para redes globales y locales, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Organizar y desarrollar eventos, que sirvan para mantener el alto el nivel de informatización profesional, así como para promover una cultura nacional en las tecnologías de información telemática, en pesos cubanos.
- ✓ Organizar y desarrollar cursos y seminarios en las tecnologías de información telemática, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de alquiler de equipamiento relacionado con las tecnologías de la información y las comunicaciones, en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de comercio electrónico y las aplicaciones en Cuba, en pesos cubanos y pesos convertibles y en el exterior, en divisas.
- ✓ Exportar todos los productos que promueve en sus tiendas electrónicas, según nomenclatura aprobada para estos fines por el Ministerio de Comercio Exterior.

- ✓ Brindar servicios de alquiler de salones multimedia para la realización de reuniones y conferencias, en pesos cubanos.
- ✓ Ofrecer servicios de cafetería y comedor a sus trabajadores, en pesos cubanos.

Misión

Desarrollar, producir y comercializar productos y servicios de valor agregado, consecuencia de la aplicación de la ciencia y la innovación, con calidad, profesionalidad y alta competitividad, que satisfagan necesidades de clientes nacionales e internacionales, integrando soluciones de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con impacto social y en la economía.

Visión

CITMATEL es una empresa de alto desempeño y reconocimiento social, líder por su desarrollo científico tecnológico y su carácter innovador, con el sistema de dirección y gestión consolidado, que opera una importante Red de Ciencia e incrementa su presencia en el mercado nacional e internacional. Asume el cambio y evalúa el riesgo con rigor y seriedad, a fin de adaptar el desempeño al entorno, con un personal altamente calificado y comprometido con la misión empresarial.

Objetivos Estratégicos

- **Mercadotecnia**

1. Aumentar en relación con el año anterior la introducción de productos y servicios a nivel nacional.
2. Intensificar la actividad exportadora de la Empresa, ampliando la introducción de los productos y servicios de la empresa en los mercados internacionales.
3. Profundizar en las alianzas estratégicas con diferentes empresas e instituciones del CITMA y de otros sectores.
4. Elevar el impacto de nuestros productos y servicios en el mercado Nacional e Internacional.
5. Elevar el Control de la Actividad Comercial.

- **Impacto de la ciencia y la innovación tecnológica en el desarrollo de nuevos productos, servicios y la consolidación de los ya existentes en el campo de las TICs.**

6. Consolidar la Red Cubana de Ciencia con la ejecución en el período de los proyectos asociados al Programa ramal Científico Técnico.
7. Introducir y aplicar nuevas tecnologías, herramientas de desarrollo, aplicaciones y servicios resultados de la investigación y de la innovación tecnológica.

8. Desarrollar nuevos productos y servicios y consolidar los ya existentes.
9. Como parte integrante de los compromisos contraídos por las instituciones cubanas y venezolanas participantes, cumplir los que a CITMATEL corresponden en la ejecución de los proyectos del Convenio integral de cooperación Cuba-Venezuela en el marco del ALBA.

- **Economía y finanzas**

10. Mantener la Eficiencia Económica en los niveles alcanzados, incrementando la productividad y el valor agregado en un 5% con respecto a los reales del año anterior.

- **Desarrollo organizacional y capital humano**

11. Consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
12. Perfeccionar la Gestión del Capital Humano para alcanzar mayor efectividad en el trabajo y en su preparación ética, profesional y político ideológico.
13. Mantener actualizado el sistema de Control Interno y la Resolución 013/2006 del MAC para evitar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
14. Perfeccionar la actividad de relaciones internacionales.

- **Logística**

15. Consolidar el Sistema Logístico de la Empresa.
16. Mantener en explotación el parque automotriz de la empresa.
17. Garantizar la seguridad y protección de las instalaciones y bienes de la empresa.

- **Defensa**

18. Elaborar la documentación que garantiza el cumplimiento de la misión de la empresa en tiempo de guerra y los planes de Preparación para la Defensa y de Defensa Civil.

Estructura Organizacional

A la Dirección General de la empresa se subordinan las cinco áreas de dirección, conformadas por la Dirección Comercial, Dirección Contable Financiera, Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección Administrativa y Dirección de Desarrollo e Innovación Tecnológica, así como todas las Unidades Empresariales de Base (UEB), Operaciones de Internet y Servicios Territoriales, Proyectos Multimedia, Servicios Web, Sistemas de Cómputo y Redes, Sistemas Gerenciales, Investigación y Desarrollo, Ventas, y Exportaciones (Anexo 1).

La Dirección General cumple las funciones relativas al registro, apoyo y control de toda su gestión y el aparato de dirección ejecutivo, se encarga de la atención sistemática y la toma de decisiones vinculadas con las actividades económicas,

productivas y de servicios, los negocios y el movimiento de cuadros, así como la presidencia del Consejo de Dirección, el cual se compone por los directores de Desarrollo Organizacional, Técnico, Económico, Administrativo y Comercial.

El departamento de Comunicación Institucional es el encargado de la imagen corporativa de la empresa, el diseño y aplicación de la actividad promocional, así como de la elaboración y aplicación práctica de las distintas estrategias de comercialización y comunicación de la entidad. Es el instrumento integrador de la gestión de ventas de los distintos productos y servicios de la entidad.

Dentro de las UEB que forman parte de la estructura organizacional se distinguen tres que se dedican a la actividad de comercialización, la UEB de ventas, que atiende fundamentalmente las ventas en Ciudad de La Habana; la UEB Operaciones de Internet y Servicios Territoriales, que atiende además de la Conectividad en La Habana, todos los servicios que se prestan en las provincias; y la UEB de Exportaciones, que atiende todas las ventas fuera de frontera.

Estructura Operacional

CITMATEL tiene su domicilio legal en Avenida 47 s/n entre las calles 18 A y 20, Municipio Playa, Ciudad de La Habana.

El edificio que ocupa la empresa posee 2800 m^2 de fabricación y cuenta con 6 plantas. No obstante, la estructura física del edificio no satisface en la actualidad las necesidades de espacio de acuerdo con el crecimiento que va experimentando, teniendo en cuenta los productos y servicios que ofrece.

Se dispone de un parque de microcomputadoras interconectadas entre sí y a su vez agrupadas en subredes, acorde con las distintas áreas funcionales de la empresa. Dichas subredes se encuentran conectadas a distintos servidores, encargados de brindar acceso a Internet, servicio de mensajería, publicación Web, sitios FTPs, impresión y archivos, entre otros.

Cuenta con la Red CeniaInternet a nivel nacional con 23 Nodos ubicados en las cabeceras provinciales. Actualmente existen grupos de trabajo provinciales ubicados en todos los territorios.

Cartera de Productos y Servicios

La empresa cuenta con una amplia cartera de productos y servicios. La mayor fortaleza de la empresa y que la distingue del resto de las entidades cubanas, es la capacidad de poder ofrecer productos y servicios de alta integración, que abarcan prácticamente toda la gama de tecnologías en el campo de la información y los servicios telemáticos (Anexo 2). Estos productos y servicios se desarrollan en las siguientes líneas de negocio:

- ✓ Internet
- ✓ Servicios WEB
- ✓ Contenidos Multimedia
- ✓ Informática Gerencial

- ✓ Redes de Computadoras
- ✓ Servicios técnicos a sistemas de cómputo
- ✓ Formación especializada

2.2 Grupo de Servicios Territoriales CITMATEL Cienfuegos. Antecedentes

Surgido en febrero de 1993, el Nodo Perla es la primera iniciativa de enlazar un grupo de empresas en una red de correo electrónico en la provincia de Cienfuegos. Perteneciente en sus inicios al Centro Multisectorial de Información Científico Técnica, brindaba servicios de correo de alcance nacional e internacional a través del nodo del Centro Nacional de Intercambio Automatizado de Información (CENIAI), quien a su vez es el primero en Cuba en enlazarse a Internet en 1994.

Luego de una etapa de cambios estructurales en el país, como se refiere anteriormente en este trabajo, en 1999 se crea la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados, CITMATEL, a partir de la integración de prestigiosas entidades. CENIAI pasa a formar parte de esta nueva empresa. Los nodos provinciales, entre ellos Perla, pertenecientes a los ahora convertidos en Centros de Información y Gestión Tecnológicas, se subordinan metodológicamente a la Dirección de Operaciones de CITMATEL.

Por otra parte, la creación de la Red de la Ciencia exige de CITMATEL una adecuación a su estructura organizativa extendiéndose a todas las provincias del país con personalidad propia, con el fin de ofrecer en el resto del territorio nacional servicios brindados hasta ese momento solamente en la capital cubana. Para el logro de esa nueva tarea es imprescindible contar con un grupo de trabajo en cada una de las provincias, subordinado a CITMATEL, y atendido a su vez por la Delegación Territorial del CITMA. Es así como en el año 2005 se comienza la creación de los grupos provinciales, pasando a formar parte de CITMATEL el personal técnico y comercial de los nodos de correo electrónico.

El grupo de CITMATEL en Cienfuegos se constituye en diciembre de 2005, inicialmente por 3 trabajadores, introduciendo otras líneas de negocio, además de Conectividad, como son algunos Servicios Técnicos, Servicios Web y se comienza la venta del producto líder de la empresa, el Sistema Integral Económico Administrativo, RODAS XXI.

Al no tener personalidad jurídica propia, se rige por el Objeto Social de CITMATEL, y hace suyas la misión, visión y objetivos estratégicos definidos para la Empresa. El domicilio legal en Cienfuegos es en calle 47 # 5211, entre 52 y 54, en la propia ciudad. Actualmente está integrado por 5 trabajadores, uno de los cuales funge como Especialista Principal, subordinado directamente a la UEB Operaciones de Internet y Servicios Territoriales. Hay una Especialista Comercial dedicada a tramitar los contratos con los clientes, prefacturar los servicios (la facturación es centralizada en La Habana), así como a gestiones de cobro, envío de informes a la dirección de la empresa, entre otras actividades. El resto de los

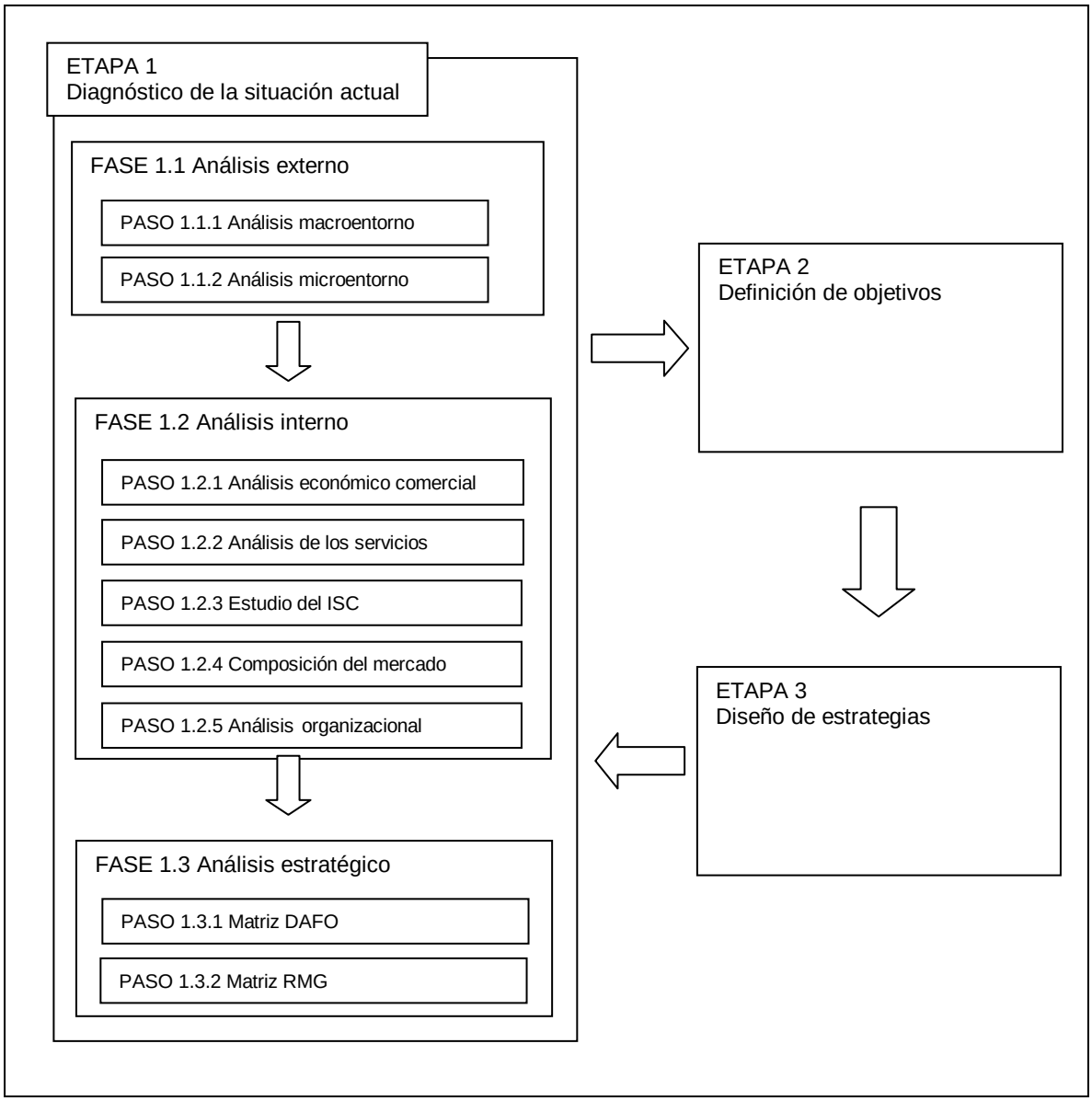
especialistas son los técnicos que brindan los servicios, principalmente en las líneas de Conectividad, Rodas y algunos Servicios Técnicos.

2.3 Procedimiento para la elaboración de la estrategia comercial

A partir del análisis de las metodologías propuestas por Muñiz y Kotler para un plan de marketing, se ha elaborado un procedimiento que permite diseñar la estrategia comercial en la entidad objeto de estudio.

En aras de establecer las características y requerimientos de cada etapa, fase y paso de este procedimiento se ha desarrollado un análisis de cada uno de ellos, que se representa esquemáticamente en la Figura II.1.

Figura II.1 Procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual

Fase 1.1 Análisis externo

En esta fase se realizan dos pasos que abarcan:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

Durante la realización de esta fase debe tenerse en cuenta que el fin que se persigue es la identificación de las amenazas y oportunidades que representa el entorno para el logro de los objetivos de la entidad.

Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno

En este paso se realiza un estudio del macroentorno de la organización, que incluye la valoración de los factores del tipo:

- Económico
- Político
- Legal
- Tecnológico
- Sociocultural

En el análisis del **entorno económico** se consideran aquellos aspectos que determinan el poder de compra de los clientes y sus modelos de gastos. Es importante prestar atención a los posibles cambios en los niveles de ingresos, las tendencias de los precios, y al crecimiento de la economía del territorio.

El **entorno político** se valora analizando tres vertientes fundamentales:

- Política estatal con relación a los servicios que brinda la empresa
- Política estatal con relación a las empresas que brindan estos servicios
- Políticas locales que tengan relación con los servicios estudiados

En cada caso se trata de identificar la posición de la organización estudiada en relación con las políticas establecidas valorando el impacto que estas tienen en la entidad y su desarrollo futuro.

La valoración del **entorno legal** requiere, en primer lugar, de identificar las normas legales vigentes para el sector, la empresa y para la sociedad en general en cuanto a los servicios que brinda la entidad objeto de estudio.

Una vez identificadas las normas jurídicas, que pueden ser de carácter global, territorial, ramal o institucional, el estudio de éstas debe dirigirse a identificar los elementos que facilitan el desarrollo de los servicios que brinda la organización y ella en sí. Deben identificarse, además, aquellos elementos de carácter legal que constituyan limitantes o regulaciones para la propia organización o sus competidoras.

En este elemento debe considerarse lo regulado para los usuarios de los servicios que brinda la organización y qué condiciona la forma en que éstos pueden ser brindados.

No menos importante resulta identificar la forma en que las leyes vigentes inciden en las políticas monetarias y fiscales, la protección a las empresas, los consumidores, la economía nacional y local, y el medio ambiente.

Por las características de la sociedad actual el **entorno tecnológico** constituye un factor muy importante dentro del macroentorno. Al respecto debe analizarse en primer lugar en qué grado el desarrollo tecnológico impacta en el crecimiento de la economía local, es decir, el desarrollo de la tecnología, afín a la actividad estudiada, en el sector empresarial y de la administración pública del territorio.

Al valorar este aspecto deben considerarse las tendencias de desarrollo, tanto en el hardware como en el software, así como los elementos que propician o frenan su comportamiento, en cuanto a características de los procesos productivos y de servicios, el equipamiento adecuado para realizar estos procesos, la calificación del personal y la organización de dichos procesos.

Para el análisis del **entorno sociocultural** se deben tener en cuenta los elementos relacionados con el crecimiento y desarrollo de la población, los valores culturales, sociales, religiosos así como las condiciones ambientales. La valoración de estos aspectos debe realizarse desde el ángulo de los intereses de la empresa estudiada y los servicios que ésta brinda, valorando el impacto de estas características del macroentorno en el desarrollo de la organización.

Paso 1.1.2 Análisis del microentorno

Para la realización de este paso se utiliza el mapa de las cinco fuerzas de la competencia (Porter, 1982 citado en Lambin, s.f.), que considera el análisis de:

- Los competidores actuales
- Los competidores potenciales
- Los clientes
- Los suministradores
- Los productos sustitutos

Se identifican los **competidores actuales** tratando de establecer sus principales características en cuanto a:

- Cuota de mercado (en el entorno cubano actual y dada la falta de estadísticas oficiales al respecto, es suficiente identificar sus principales clientes)
- Principales servicios que brinda
- Elementos de su estrategia comercial que los identifica y/o diferencia de la entidad objeto de estudio

Para el análisis de la **competencia potencial**, se realiza un estimado de iguales indicadores pero, fundamentalmente, se valora en que medida pueden convertirse a corto, mediano o largo plazo en competidores reales y cómo ello impactaría en la organización estudiada.

El análisis de los **clientes** requiere definir, ante todo, su impacto en la organización expresado a través de:

- Nivel de ventas que representan
- Tiempo que llevan recibiendo el servicio
- Percepción que tienen sobre el servicio (a este tópico, por la importancia que se le concede en la presente investigación se le dedica un paso en la segunda fase del procedimiento)
- Cantidad de servicios que reciben

El análisis de estos aspectos debe permitir establecer el poder negociador de los clientes, e identificar los elementos clave que determinan ese poder.

El análisis de los **suministradores** está centrado en identificar, como en el caso de los clientes, el poder negociador de los mismos y el grado en que ello impacta en la organización, determinando si constituye una oportunidad o una amenaza para el desarrollo. Por ello se analizan los siguientes aspectos:

- Cantidad de suministradores por tipo de recurso
- Características de los precios
- Mecanismos de suministro
- Posibilidad de sustitución

Para valorar los **productos sustitutos** se estudian las tendencias del desarrollo tecnológico conocido y su posible impacto en las preferencias de los usuarios de los servicios.

Fase 1.2 Análisis interno

Permite identificar las capacidades globales de la empresa como sistema, sus potencialidades tanto materiales como inmateriales. De esta fase se obtienen las fortalezas y debilidades que tiene la organización para enfrentar al entorno y se realiza a través de cinco pasos:

Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial

En este punto se revisa la documentación comercial archivada y se exponen los resultados económicos obtenidos en un período no menor de cinco años, valorando las tendencias y posibles causas de tales resultados. Se tienen en cuenta aspectos tales como:

- Cantidad de servicios por línea de negocio
- Relación de altas y bajas en el período

- Cantidad de clientes por tipo de servicio de Conectividad
- Ingresos por línea de negocio
- Cumplimiento del plan de ventas por línea de negocio

Paso 1.2.2 Análisis de los servicios

Se incluye una relación de los servicios que se brindan, y sus principales potencialidades y/o dificultades.

Paso 1.2.3 Estudio del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

El análisis del valor del cliente es clave para la ventaja competitiva de una empresa, y tiene como finalidad determinar los beneficios que los clientes de un segmento objetivo desean, y estudiar cómo perciben el valor relativo de las ofertas suministradas. Sus principales pasos son:

- Identificar los atributos que los clientes valoran a la hora de elegir un producto o servicio y un vendedor
- Definir la importancia relativa de los diferentes atributos
- Valorar la satisfacción del cliente respecto a los atributos identificados
- Estar atento a las valoraciones de los clientes a lo largo del tiempo

Con tal propósito se procede a la determinación de los atributos que definen la calidad de los servicios, según la percepción de los clientes, la importancia específica que le atribuyen a dichos atributos y la valoración que le dan a los servicios específicos que brinda la entidad.

Se confecciona una encuesta para la determinación de los atributos esenciales de los servicios que presta la organización. Esta encuesta se aplica a clientes externos que se consideran estratégicos, ya sea por su antigüedad o peso en la facturación, y al personal de la empresa vinculado a los servicios, con el objetivo de conocer las expectativas que tiene el cliente externo y qué piensa el personal de la empresa sobre lo que se debe hacer para brindar un servicio de excelencia.

En la encuesta se deben distribuir 100 puntos entre los atributos considerados como esenciales, siendo los más importantes aquellos que reciban un mayor peso (Anexo 3).

Una vez determinados los atributos que el cliente valora al recibir los servicios, se procede a estudiar el índice de satisfacción de los clientes (ISC), aplicando una segunda encuesta a una muestra del total de los clientes. Partiendo de la tabla de clientes por servicio, se calcula el tamaño de la muestra por cada tipo de servicio, agrupados en Conectividad, Servicios Técnicos, Rodas. El resto de los servicios (Hospedaje de Web, Registro de Dominio y Venta de Multimedias en consignación) se consideraron como Otros servicios, por ser los de menor cantidad de clientes contratados.

El ISC se define matemáticamente como la suma acumulada del producto del peso obtenido por cada atributo esencial por su correspondiente valoración actual, dada por el cliente externo.

$$ISC = \sum_{e=1}^{n} We * Vae \qquad \text{(II.1)}$$

donde:

We: peso del atributo esencial e

Vae: valoración actual del atributo esencial e

En una sección adicional de la encuesta se recogen otras informaciones de interés. (Anexo 4).

El tamaño de la muestra en cada caso se calcula para un nivel de confianza del 0.90 y un error del 0.08, quedando conformada por 30 clientes de Conectividad, 20 de Servicios Técnicos, 21 de Rodas y 15 de Otros Servicios.

Para la selección de la muestra se tiene en cuenta la repitencia de servicios, es decir, se escogen en primer término a clientes con más de un servicio contratado. En segundo lugar se considera el nivel de facturación que representan en las ventas del primer semestre de 2012 para CITMATEL, y una última consideración es la cercanía ya que las encuestas se aplicaron de forma presencial en su mayoría. En un menor grado, se recibieron por correo electrónico y por teléfono.

Con los datos obtenidos se traza una matriz importancia-satisfacción, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada atributo que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá un tratamiento diferente. Los atributos se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en críticos, indiferentes, compensatorios y óptimos. Sus características son las siguientes:

- Críticos: los que se les concede gran importancia, pero su valoración es baja. Constituyen señales de alerta para trabajar en su mejora.
- Indiferentes: los que tienen relativamente poca importancia y baja valoración
- Compensatorios: los que tienen poca importancia y alta valoración
- Óptimos: los que tienen alta importancia y recibieron una alta valoración

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el Microsoft Office Excel 2003.

Paso 1.2.4 Composición del mercado

La cartera de clientes a los que se les presta servicio, se clasifica teniendo en cuenta:

- Cantidad de clientes por tipos de servicio
- Cantidad de clientes por tipo de entidad
- Cantidad de clientes por sectores

Paso 1.2.5 Análisis organizacional

En este análisis se valoran aspectos como:

- Infraestructura tecnológica
- Métodos y estilos de trabajo
- Potencialidades de la fuerza laboral
- Fuerza de venta
- Otros factores que inciden de forma positiva o negativa en los resultados del grupo

Fase 1.3 Análisis estratégico

Paso 1.3.1 Matriz DAFO

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en el territorio, y antes de confrontarlas con las amenazas y oportunidades que le brinda su entorno, se someten al juicio de un panel de expertos, aplicando el Método Dephi para evaluación de alternativas, para la validación de los resultados y el enriquecimiento del análisis.

Método Delphi para evaluación de alternativas

Este método consiste en consultar un grupo de expertos, de forma anónima, a través de cuestionarios, para evaluar un grupo de alternativas seleccionadas previamente por el investigador. Se usa en investigaciones en las que no se tiene información suficiente, los costos para conseguirla son muy elevados o cuando la evaluación requiere datos subjetivos.

Criterios para la selección de expertos

El panel de expertos de esta investigación se conformó a partir de los siguientes criterios:

- Voluntariedad
- Experiencia en la rama de la informática y las comunicaciones
- Conocimiento del sistema de trabajo de la organización (al menos 5 años)
- Nivel de escolaridad universitario

Además de estos requisitos, se les pidió a los expertos una autoevaluación para determinar su nivel de competencia, entre 1 y 9 puntos (Anexo 5). Para la determinación del coeficiente de conocimientos (Kc) se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- Conocimiento
- Competitividad
- Creatividad
- Profesionalidad

- Experiencia
- Actualización

Para la determinación del coeficiente de argumentación (Ka) se consideraron los siguientes:

- Formación profesional
- Experiencia obtenida en la actividad profesional
- Consulta de bibliografía nacional
- Consulta de bibliografía internacional
- Capacidad de análisis
- Intuición

Las fuentes de conocimientos se clasifican en alto si Ka = 1.0, medio si Ka = 0.8 y bajo si Ka = 0.5. Con la información recogida de la autoevaluación se calcula el coeficiente de competencia (K) mediante la expresión siguiente:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2} \quad \text{(II.2)}$$

Se trabajó con expertos con coeficiente de competencia en el rango de $0.8 \leq K \leq 1$, considerado como alto (Anexo 6).

La cantidad de expertos debe ser mayor que 11. En el presente estudio participan 16.

Validación

Una vez que los expertos son seleccionados se les envía un listado (Anexo 7) con las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (indicadores) identificadas, de forma tal que emitan su valoración, en una escala de Liker de 1 a 5 puntos, en dependencia de su grado de concordancia con la investigadora:

1. No concuerdo
2. Concuerdo muy poco
3. Concuerdo
4. Concuerdo bastante
5. Concuerdo totalmente

Con el resultado de esta valoración en una matriz que relaciona los indicadores por las filas, con la escala de Liker por las columnas, se realiza el tratamiento estadístico correspondiente a este método (cálculo de frecuencia acumulada, frecuencia acumulada relativa y distribución normal inversa). Se hallan los puntos de corte que determinan la categoría o grado de adecuación de cada indicador según la opinión de los expertos, y se ubican los valores en un rayo numérico, permitiendo seleccionar aquellos con mayor nivel de concordancia.

Análisis de los resultados

Una vez que se obtiene el listado final de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se procede a confrontarlas en una matriz, colocando en un eje las variables internas y en el otro eje las externas. Se analiza si hay relación entre unas y otras, marcando con cero o uno las interrelaciones, considerando siempre el impacto de las externas sobre las internas.

Se obtiene una matriz de la siguiente forma:

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	F1	F2	F3	F4	F5
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												
A6												
O1												
O2												
O3												
O4												
O5												

Para la evaluación se pregunta: ¿La Debilidad (Dn) impide atenuar la Amenaza (An)? ¿Con la Fortaleza (Fn) se puede atenuar la Amenaza (An)? ¿La Debilidad (Dn) impide aprovechar la Oportunidad (On)? ¿Con la Fortaleza (Fn) se puede aprovechar la Oportunidad (On)? En cada caso se coloca un 1 para las afirmaciones y un 0 para las negaciones.

Una vez evaluadas cada una de las posibles interrelaciones se pueden sacar dos conclusiones:

1. Al sumar cada cuadrante ¿Cuál es el de mayor valor?, es decir, se define cuál es el cuadrante donde hay mayor cantidad de relaciones y en ese es donde se debe concentrar el trabajo futuro.
2. Si se suman las columnas se observa qué debilidades o fortalezas son las más relacionadas con el entorno y por tanto se identifican qué debilidades hay que resolver con mayor premura o qué fortalezas hay que potenciar.

Problema Estratégico

El problema estratégico a partir de la matriz DAFO se formula de la siguiente manera: si sobre la empresa continúan incidiendo las amenazas (A_i) y se sigue

siendo débiles en (D_i), aunque se sea fuerte en (F_i), no se podrán aprovechar las oportunidades (O_i).

Solución Estratégica

En consecuencia con el problema identificado, la solución estratégica se plantea de la siguiente manera: si se utilizan las fortalezas (F_i), se aprovechan las oportunidades (O_i), y se eliminan o reducen las debilidades (D_i), se pueden atenuar las amenazas (A_i).

Paso 1.3.2 Matriz RMG

Esta herramienta estratégica vinculada con el marketing, ofrece una visión aproximada de donde está la empresa así como sus áreas de mejora y soluciones concretas.

Variables utilizadas

La matriz se basa en el estudio de diez variables que pueden ser adaptadas a las particularidades de la organización y del sector objeto de la auditoría. En esta investigación se toman como variables:

1. Nivel de innovación en la empresa
2. Atención al cliente
3. Política de comunicación interna de la organización
4. Política de comunicación externa de la organización
5. Infraestructura tecnológica
6. Grado de conocimiento del cliente
7. Política de fijación de precios
8. Gestión de ventas
9. Política de fidelización de los clientes
10. Nivel de posicionamiento

Según la valoración que se le conceda a cada una de estas variables dentro de la empresa estudiada (eje vertical), y en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing (eje horizontal), la matriz irá configurando una forma de pirámide que se acercará a la forma de pirámide perfecta cuanto mayor puntuación consiga en la suma de estas dos coordenadas.

La altura de dicha pirámide (suma de las 10 variables estudiadas) se traducirá en la aceptación o rechazo del mercado hacia la empresa. La base de la pirámide estará en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing, lo que permite identificar su solidez y reconocimiento.

Estudio y análisis de zonas

Para la aplicación de esta herramienta se utilizó el mismo panel de expertos que para el método Delphi. Su tarea en este caso es contestar el cuestionario

valorativo de selección única (Anexo 8), donde se les otorga una puntuación entre 1 y 5 puntos a cada una de las variables de marketing.

Se propone como aporte práctico a esta herramienta el hecho de que la evaluación de las variables sea realizada por el grupo de expertos, de manera tal que se obtenga una valoración promedio de cada una de ellas, eliminando los criterios personales y dando, de esa forma, un valor de tendencia expresado en la media de las evaluaciones de cada uno de los expertos, a cada una de las 10 variables. Así se obtiene como resultado de la auditoría de marketing, una respuesta colectiva de expertos, en dependencia de la cual, se identifica la posición de la empresa de acuerdo a las siguientes posibilidades:

Posición	**Objetivo**	**Actuación**
Barranco	Salir	Revisión absoluta
Pared	Escalar	Reestructurar
Semilla	Labrar	Adecuar necesidades
Valle	Esmerarse	Continuar mejorando
Cumbre	Mantenerse	Saber estar

En consecuencia con la posición que refleja el nivel de competitividad de la organización, se toman en consideración los elementos que la caracterizan para la elaboración de las estrategias. Estos elementos se pueden resumir en:

Barranco

La característica principal de esta etapa es la ausencia total de un plan de marketing, la empresa está actuando de espaldas al mercado, aunque puede estar obteniendo beneficios económicos.

Una empresa en este escalón no está preparada para reaccionar ante cambios que se produzcan en el mercado, por lo que puede fracasar ante amenazas del entorno.

En este caso, el objetivo es salir del barranco, la estrategia implica una revisión absoluta de todas las variables de marketing llevadas a cabo por la empresa, si es que existen.

Pared

La posición para las empresas que se sitúan en esta zona no es mucho mejor que la anterior. Presentan una imagen deteriorada en el mercado y no tienen un plan de acciones consecuentes para mejorarla.

Su situación se asemeja al estar frente a una pared que es necesario escalar o derrumbar para crear una imagen positiva.

La estrategia debe ir encaminada a la reestructuración de sus sistemas de marketing.

Semilla

En este punto medio de la pirámide, la empresa no está del todo mal pero debe adecuar sus acciones de marketing a la realidad, con vistas a mejorar su situación.

El objetivo para esta etapa es labrar. Marca el inicio del cambio pero es necesario revisar y adaptar las acciones de marketing a las condiciones del mercado y de la propia empresa.

Valle

La característica principal de esta fase es que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, desarrolla un plan de marketing que le permiten un nivel de competitividad alto, pero es necesario continuar mejorando.

El objetivo para una empresa situada en esta posición es perfeccionar su trabajo, identificando las posibles áreas de mejora de su plan de marketing, que le impiden alcanzar la excelencia del mercado.

Cumbre

Esta posición identifica la mejor situación en la que puede encontrarse una empresa donde se recogen los frutos de un trabajo previamente realizado.

La imagen de la organización es muy buena. No implica un descuido en las acciones que la condujeron hasta esta posición, sino un saber mantenerse en esa posición privilegiada, no permitiendo retroceso ni declive.

2.3.2 Etapa 2. Definición de los objetivos

Una vez que se realiza el análisis de la situación actual de la organización, teniendo en cuenta factores del entorno específico del grupo en el territorio, y habiendo determinado el cuadrante de la matriz DAFO con mayor cantidad de impactos, así como los indicadores y variables de mayor incidencia en los resultados, se trazan los objetivos o metas.

2.3.3 Etapa 3. Diseño de estrategias

En esta etapa se tiene en cuenta la definición del público objetivo que se desea alcanzar, la combinación de las variables del *marketing mix* específicas para cada línea de negocio y en base a ello se elabora una propuesta de estrategia de comercialización.

De forma resumida, el procedimiento se representa esquemáticamente en la Tabla II.1. A los efectos de facilitar su uso se han incorporado, en la cuarta columna de esta tabla, las herramientas que se sugiere utilizar.

Tabla II.1 Esquema General de la Investigación

ETAPA	FASE	PASO	HERRAMIENTAS
Diagnóstico de la situación actual	Análisis externo	Análisis del Macroentorno (macro variables económico, político-legal, tecnológico, socio-cultural)	Análisis de contenido, entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, encuestas
		Análisis del Microentorno (cinco fuerzas de Porter)	
	Análisis interno	Análisis económico-comercial	
		Análisis de los servicios	
		Estudio de ISC	
		Composición del mercado	
		Análisis organizacional	
	Análisis estratégico	Matriz DAFO	Cálculo del Coeficiente de Competencia (K) Método Delphi para evaluación de alternativas Evaluación de impactos Resolución de matriz DAFO
		Matriz RMG	Encuesta, resolución de la matriz
Definición de objetivos			
Diseño de estrategia comercial			

Fuente: Elaboración propia

2.4 Conclusiones parciales

1. A partir de los modelos de Muñiz y Kotler para la elaboración del Plan de Marketing, es posible diseñar un procedimiento para establecer las estrategias comerciales de una organización.
2. La medición del índice de satisfacción de los clientes resulta una herramienta de utilidad en el análisis de las oportunidades y debilidades de la empresa.
3. El uso del método Delphi permite validar a través de un panel de expertos, los criterios sobre la organización, resultantes de los análisis externo e interno.
4. La matriz RMG complementa a la matriz DAFO en función del análisis estratégico.
5. El procedimiento obtenido combina la sencillez con elementos que le aportan valor científico a sus resultados.

Capítulo 3. Estrategia Comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL Cienfuegos

En el tercer y último capítulo de esta investigación se recogen los resultados obtenidos al aplicar el procedimiento descrito en el capítulo anterior al diseño de una estrategia comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos.

3.1 Diagnóstico de la situación actual

3.1.1 Fase 1.1 Análisis externo

Paso 1.1.1 Análisis del macroentorno

A pesar de que el país continúa afectado por la crisis económica mundial, la **situación económica** del territorio ha mostrado, en los últimos años, una mejora sostenida de sus indicadores con crecimiento significativo en el sector emergente y renovación en el sector industrial con incremento, aunque lento, de la presencia de empresas con capital extranjero. En el caso de las empresas nacionales, la administración de las finanzas tiene un alto nivel de centralización por parte de los organismos superiores fuera del territorio en la mayoría de los casos, lo que trae como consecuencia lentitud y dificultades en la ejecución de los pagos y negociaciones por las representaciones territoriales. En el caso de las empresas mixtas y corporaciones esto ocurre en menor medida. La tendencia debe ser a descentralizar las finanzas particularmente en aquellos sectores que entren en el perfeccionamiento empresarial lo que mejorará la posibilidad de pago y la toma de decisiones por los niveles territoriales.

A raíz de la aprobación en el VI Congreso del PCC de los Lineamientos de la Política Económica y Social, se ha incentivado el desarrollo de formas no estatales de producción, en un proceso de reestructuración del salario y los empleos, que tiene como finalidad garantizar que el trabajo sea la forma principal de obtención de ingresos de la población.

En cuanto a la **política bancaria**, los lineamientos proponen aplicar una política crediticia que apoye aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de divisas o que sustituyan importaciones, así como a otras que garanticen el desarrollo económico y social.

Aunque se avanza hacia la unificación monetaria, el país no ha podido eliminar la doble moneda, hecho que afecta a aquellas entidades que no tienen asignado un presupuesto en moneda libremente convertible para la adquisición de productos y servicios que se ofertan en este tipo de moneda.

En el **marco legal**, la resolución conjunta del MFP – MIC del 2004 pone en vigor los “Requisitos para los Sistemas Contables – Financieros soportados sobre las tecnologías de la información”, que orienta a las empresas cubanas implementar sistemas contables nacionales, certificados por el Ministerio de Finanzas y Precios. A pesar de ello, existen todavía muchas entidades que no poseen los recursos tecnológicos o el presupuesto para adquirir un sistema con dichas

características. Por otra parte, se le orienta al sector presupuestado utilizar el sistema contable financiero Versat-Sarasola, aplicación informática que constituye el competidor más fuerte del Rodas XXI, como se describe más adelante en el acápite dedicado a la competencia.

Este entorno también se ve afectado por otro grupo de regulaciones que centralizan la toma de decisiones de algunas empresas nacionales en lo relativo a su conexión a Internet; en muchos casos se han creado redes privadas de organismos o ministerios, impidiendo a los clientes que contraten el servicio de conectividad con otras entidades.

Durante las últimas décadas, el desarrollo tecnológico muestra una convergencia cada vez mayor entre la Informática, las Telecomunicaciones, la Electrónica y la Automatización, proceso que ha devenido una nueva rama del saber denominada Tecnologías de la Información, de alta incidencia en la modernización y eficiencia de todos los sectores de la sociedad. Se considera que el **entorno tecnológico** en este sentido es favorable dado el incremento de computadoras no sólo en el sector empresarial sino también en el privado, incluso se han venido haciendo un grupo de modificaciones a regulaciones existentes para permitir el acceso de personas naturales a servicios como el correo electrónico e Internet. Sin embargo, todavía no están establecidos los mecanismos de control en muchos casos, por lo que se ve afectada la prestación de servicios de esta índole a particulares por parte de entidades estatales. En este ámbito se destaca una tendencia a la utilización del software libre en el país, lo que pudiera representar una amenaza para aquellos productos o aplicaciones que desarrolla la empresa sobre plataforma Windows, como el RODAS XXI.

El incremento del número de computadoras en el territorio aumenta la necesidad de servicios técnicos especializados tanto de instalación de sistemas como de reparación y mantenimiento de estos equipos.

A su vez, los acuerdos de colaboración con otros países de América Latina, de África e incluso de Asia, así como la propia emigración de ciudadanos cubanos por intereses económicos, han propiciado un aumento en las necesidades de comunicación, siendo la electrónica la vía más rápida y más utilizada en estos momentos, por lo que se convierte en una oportunidad para empresas que pudieran brindar servicios de este tipo a la población en general.

En el territorio no se ha introducido el servicio de comercio electrónico, a través del cual, personas que residen en el exterior, pueden pagar servicios disponibles en Internet tales como reservas de restaurantes, entre otros, a familiares o amigos que residen en Cuba.

Paso 1.1.2 Análisis del Microentorno: Cinco fuerzas de la competencia

Intensidad de la competencia actual

En términos generales, ya son múltiples las entidades en Cuba que se dedican a la comercialización de productos y servicios vinculados con las tecnologías de la

información y las comunicaciones. No obstante, pocas abarcan una cartera tan amplia como CITMATEL, ni lo asumen de manera integral.

En la siguiente tabla se muestra un análisis de los principales competidores que se identifican por cada una de las líneas de negocio de la empresa.

Tabla III.1 Relación de competidores de CITMATEL por líneas de negocio

Líneas de negocios	**Competidores**
Conectividad	ENET (ETECSA)
	Red privada del MINED (RIMED)
	Red privada del MITRANS (Transnet)
	Red privada del MINSAP (Red Infomed)
	Redes privadas de otros organismos (MINAG, MINBAS, MINJUS, Vivienda, ICRT)
Redes y servicios técnicos a sistemas de cómputo	TECUN (Corporación CIMEX S.A)
	EIMA
	Corporación Copextel
Informática gerencial	VERSAT-SARASOLA (Sistema de Gestión Económica producido por el MINAZ y comercializado por DeSoft)
	SISCONT (Sistema de Contabilidad que forma parte de un conjunto de sistemas elaborados por la Unión Eléctrica del MINBAS)
	CONDOR (MITRANS)
	ASSETS (Sistema de Gestión Integral italiano que comercializa INFOMASTER del Ministerio de Educación Superior)
	EXACT (Sistema Integral Multiusuario de Gestión Empresarial español que comercializa CENTERSOFT)

Fuente: Elaboración propia

En algunos casos los competidores de CITMATEL cuentan con infraestructura y los medios adecuados para la distribución de sus productos, con alianzas de suministro y respaldo tecnológico con suministradores extranjeros, con buenos clientes y con una fuerza de ventas con mayores recursos. Todas estas cuestiones los colocan en una posición en alguna medida ventajosa en el mercado. No obstante, la mayoría están especializados por productos y servicios, o sea, no tienen capacidad de ofrecer paquetes de productos y servicios integrales.

Es importante hacer énfasis en un competidor extremadamente fuerte que tiene la Empresa, este es el caso de ETECSA. Esta entidad es una empresa mixta perteneciente al Ministerio de Informática y Comunicaciones, condiciones que le han ofrecido numerosas ventajas en tanto cuentan con mayor autonomía para determinadas decisiones empresariales y mejores condiciones financieras. ETECSA está integrada por un gran número de unidades de negocios que ofrecen toda la gama de productos y servicios derivados de la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como de la telemática.

Actualmente, poseen una condición monopólica en varios de los servicios que ofrecen, además de una imagen bien reconocida y posicionada en la mente de los consumidores.

En el caso de la Informática Gerencial, el producto líder de CITMATEL es el RODAS XXI, Sistema Integral Económico Administrativo que cuenta con módulos de Contabilidad, Finanzas, Nóminas, Inventario y Activos Fijos, siendo el sistema Versat Sarasola el competidor más fuerte por estar orientada su implementación en el Ministerio de la Agricultura, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación entre otros organismos, así como en todas las unidades presupuestadas y entidades de subordinación local.

Competidores potenciales

En el país se ha desarrollado una política de centralización de las actividades relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones en el Ministerio de Informática y Comunicaciones (MIC) y en entidades de este organismo especializadas en ellas con el objetivo de potenciarlas y asignarles un conjunto de recursos. Esto reduce la posibilidad de entrada en este sector industrial de nuevos competidores.

Clientes

Los clientes del CITMA tienen un poder de negociación bajo respecto a CITMATEL ya que se ven obligados a contratar sus servicios por directivas ministeriales; no siendo así para el resto de los clientes, que pudieran tener un poder de negociación un poco mayor ya que los servicios que presta CITMATEL en muchos casos son poco diferenciados. Este hecho permite que los clientes puedan cambiar de proveedor con relativa facilidad, siendo el costo de transferencia bajo.

La ventaja competitiva que posee CITMATEL en este caso radica en la amplia gama de servicios que oferta, como se menciona en el acápite dedicado al análisis de los competidores actuales. Además tiene la exclusividad en el servicio de registro de dominio, perteneciente a la línea de negocio de Servicios Web.

Se destacan entre los principales clientes, teniendo en cuenta sus niveles de facturación en el primer semestre de 2012:

- ✓ Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos
- ✓ Delegación Provincial de la UPEC
- ✓ Unidad Presupuestada de servicios al CITMA
- ✓ Centro de Información y Gestión Tecnológica
- ✓ ACLIFIM
- ✓ CTC Provincial
- ✓ Oficina Territorial de Normalización
- ✓ Empresa Geocuba Cienfuegos

- ✓ Archivo Histórico Provincial
- ✓ Jardín Botánico de Cienfuegos
- ✓ Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción del Poder Popular

Suministradores

Se pueden mencionar dentro de esta categoría como principales a:

- ✓ TRANSMISIÓN DE DATOS ETECSA (Infraestructura de conectividad)
- ✓ COPEXTEL (Equipamiento y accesorios, materiales de oficina)
- ✓ TECUN (CIMEX) (Equipamiento de cómputo, clima)
- ✓ SEPSA (Central de alarma)

Entre los citados, ETECSA tiene un poder de negociación alto sobre CITMATEL al ser el único proveedor de infraestructura de conectividad en el país.

En general en cuanto al suministro de activos, útiles y material gastable, la situación del mercado mayorista actual y la centralización de su gestión conllevan a un alto poder de negociación supeditado a regulaciones nacionales.

Productos sustitutos

No se consideran productos sustitutos que puedan tener una influencia significativa en este análisis.

Una vez valorado el entorno general se pueden evaluar como amenazas y oportunidades para la empresa en el territorio las siguientes:

Amenazas

- ❖ Competencia alta (A1)
- ❖ Leyes y regulaciones que imponen proveedores de servicios diferentes a CITMATEL (A2)
- ❖ Centralización en la administración financiera y toma de decisiones en empresas nacionales representadas en el territorio (A3)
- ❖ Poca o ninguna asignación de presupuesto en divisa a entidades locales, principalmente unidades presupuestadas (A4)
- ❖ Introducción de software libre en el país (A5)

Oportunidades

- ❖ Desarrollo de formas de propiedad no estatal con necesidades informativas, formativas, de sistemas, de servicios tecnológicos, de conectividad (O1)
- ❖ Aumento de la demanda de servicios técnicos a sistemas de cómputo (O2)
- ❖ Aumento de la demanda de servicio de correo electrónico al sector privado (O3)

- Poco o ningún desarrollo del comercio electrónico en la provincia (O4)

3.1.2 Fase 1.2 Análisis interno

Este análisis busca identificar el conjunto de fortalezas y debilidades que tiene el grupo, así como obtener una visión sobre los recursos principales, los medios y las habilidades para hacerle frente al entorno.

Paso 1.2.1 Análisis económico-comercial de CITMATEL Cienfuegos 2006-2010

Al crearse el grupo de CITMATEL en Cienfuegos, en diciembre de 2005, se tenían 60 clientes de Conectividad (Tabla III.2). A inicios de 2006 comienza un proceso de recontratación modificando la relación contractual que hasta ese momento había sido con el CIGET, y a partir de entonces es con CITMATEL. En este proceso se pierden clientes que por diferentes motivos no recontratan el servicio en el término concedido. Las causas más comunes fueron la falta de documentación legal del cliente, la contratación del servicio con otro proveedor o la integración a redes privadas por orientación de su organismo superior. Estas últimas causas se mantienen a lo largo del período 2006-2010, siendo la razón fundamental de las bajas en la línea de Conectividad. Otra razón que ha motivado la baja de clientes en esta línea es la falta de equipamiento y la imposibilidad de comprarlo o reponerlo.

Tabla III.2 Cantidad de servicios por línea de negocio

Líneas de negocio	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Conectividad	60	53	54	48	40	37
Sistemas Gerenciales		9	12	15	21	25
Servicios Técnicos y Redes		7	15	15	14	22
Servicios Web		4	5	6	6	7
Multimedia en consignación				1	1	1
Otros		6				
Total de clientes		55	65	61	66	63

Nota: Hay clientes que tienen más de un servicio por eso no coincide la suma de la columna con el total de clientes

Fuente: Elaboración propia

El Rodas, producto líder de la empresa desarrollado por el departamento de Sistemas Gerenciales, estaba introducido en la provincia, principalmente en centros del CITMA, y otros clientes que lo adquirieron de forma centralizada, en su versión 2.6 y 2.7. A partir de la creación del grupo se inicia la comercialización de la versión 3.0, y se realiza la contratación con otras entidades del territorio, incrementándose el número de clientes de 9 a 25, entre los años 2006 a 2010, como se aprecia en la propia Tabla III.2.

De igual forma se introducen los Servicios Técnicos a Sistemas de Cómputo, y los relacionados con el hospedaje de Sitios Web, lográndose un incremento de 7 a 22 en el primer caso, y de 4 a 7 en el segundo, en el quinquenio que se analiza.

En el año 2008 se firma un contrato de venta de multimedias en consignación con ARTEX y es el único que hasta la fecha se mantiene en esta modalidad.

La Tabla III.3 muestra la relación entre altas y bajas en el período analizado. Como se puede comprobar, en valores absolutos, la organización en el período analizado tuvo una pérdida de 5 clientes.

Tabla III.3 Relación de altas y bajas

	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Altas	6	3	10	7	5
Bajas	11	0	12	8	5

Fuente: Elaboración propia

En el caso del servicio de Conectividad, las causas fueron expuestas al inicio de este paso. Los Sistemas Gerenciales se han visto afectados por la aplicación de regulaciones que rigen la instalación de un sistema económico para determinados sectores, específicamente el Versat-Sarasola cuya uso es obligatorio para el INRE, MINAG, entidades presupuestadas subordinadas al PPP, entre otros organismos; motivo por el cual algunos clientes de estos sectores han cerrado el contrato con CITMATEL, aún después de ser clientes habituales del Rodas.

La causa fundamental que ha influido en la pérdida de clientes de Servicios Técnicos está dada en la suspensión de la venta de equipos y/o accesorios, debido a problemas logísticos de la empresa, y a regulaciones para el control de las inversiones en el país. Por otra parte, el hecho de que no exista un técnico dedicado a tiempo completo a esta actividad, principalmente a la reparación y mantenimiento de equipos y medios de cómputo, también ha contribuido al cierre de algunos contratos.

Respecto a los servicios de hospedaje de páginas web, algunas bajas significativas por el monto que representaban los clientes en la facturación de CITMATEL, lo constituyen los medios de prensa del territorio, que fueron instados a hospedar sus sitios bajo el dominio del ICRT.

El servicio de Conectividad es el que agrupa la mayor cantidad de clientes. En la Tabla III.4 se muestra el comportamiento de esta línea, analizado por cada uno de los tipos de servicio que en ella se incluyen.

Tabla III.4 Cantidad de clientes por tipo de servicio de Conectividad

Servicios de Conectividad	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Correo Personalizado	48	47	49	51	46
Correo Corporativo	19	19	16	14	14
Internet Nacional	22	20	22	22	20
Internet	11	11	11	12	13
Arrendados	0	0	1	3	3

Fuente: Elaboración propia

El correo corporativo tiende a disminuir porque las empresas que logran instalar su red local, por lo general lo hacen amparadas en un proyecto a nivel de grupo empresarial o de sector, que termina conectándolas a una red privada.

La cantidad de clientes con navegación nacional e Internet está estancada porque muchas entidades no tienen presupuesto en divisas para pagar este tipo de servicios.

Al hacer el análisis comparativo de los ingresos obtenidos por el grupo durante los últimos cinco años, en Moneda Total (Tabla III.5), se aprecia un incremento gradual, con excepción del año 2010 en que no se logra superar la cifra alcanzada en 2009.

Tabla III.5 Ingresos por línea de negocio en Moneda Total en miles de pesos

Líneas de negocio	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Conectividad	153.5	162.4	161.5	168.5	163.3
Multimedias	0	2.3	4.7	3.2	0.6
Servicios Web	7.8	50.6	69.5	78.5	77.6
Sistemas Gerenciales	59.8	75.3	92	109.3	109.7
Servicios Técnicos y Redes	10.7	21.6	24.7	10.0	12.2
Otras ventas	0	0.9	0	0	0
Total	**232.9**	**313.1**	**352.4**	**369.5**	**363.5**

Fuente: Elaboración propia

La tendencia en la línea de Conectividad no se muestra estable. La línea de Multimedias alcanza su más alto valor en 2008, sin embargo tiende a decrecer en los últimos dos años. De igual modo los Servicios Técnicos y Redes tienen un crecimiento notable en los tres primeros años pero disminuyen sus valores en el bienio 2009-2010. Los Servicios Web y Sistemas Gerenciales han tenido un crecimiento notable en el período que se analiza. No obstante, en los últimos dos años las cifras alcanzadas son muy similares, incluso en Servicios Web disminuye el ingreso alcanzado en 2010 respecto al 2009, por lo que se concluye que están estancados. En otras ventas se registraron los ingresos por concepto de participación en eventos que promueve y auspicia CITMATEL, los cuales han sido suspendidos en los últimos años por la situación económica del país.

Otras causas que provocaron estas cifras son múltiples y de diversa índole. El pico alcanzado por la línea de Servicios Técnicos y Redes en el año 2007-2008 se debió principalmente a venta de equipamientos, servicio que se suspendió para los grupos provinciales por problemas logísticos de la empresa y el país. En el caso de la venta de multimedias, en el año 2008 se alcanza un valor por encima del esperado, debido a que la Feria del Libro, evento en el que se comercializan estas producciones, se extendió a una semana, y se vendieron varios títulos en Moneda Nacional. La duración de ferias posteriores fue menor y los precios de las mercancías estuvieron más elevados, la mayoría en Pesos Convertibles, lo que influyó considerablemente en la disminución del volumen de

las ventas. Por otra parte, el contrato de venta de multimedias en consignación que se tiene con ARTEX, no ha generado ingresos significativos a esta línea.

Los servicios Web y Gerenciales llegan a un tope porque la provincia de Cienfuegos es relativamente pequeña, cuenta con una determinada cantidad de empresas que al ir adquiriendo un sistema contable o teniendo su sitio web, el mercado se va topando.

El análisis del cumplimiento de las cifras planificadas por líneas de negocio indica que el grupo de CITMATEL en Cienfuegos ha sobrecumplido su plan de ventas, a excepción del año 2006, primer año de funcionamiento del grupo (Tabla III.6).

Tabla III.6 Porciento de cumplimiento del plan de ventas por línea de negocio

Líneas de Negocio	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Conectividad	112.42	100.2	96.9	103.7	105.4
Sistemas Gerenciales	75.03	115.9	114.2	124.8	118.3
Servicios Técnicos	51.8	127.3	107.2	48.7	57.2
Servicios Web	65.0	253.1	128	107	104.7
Multimedias		229.0	188	68.2	61.9
Total	99.30	118.2	107.5	106.4	100.97

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo este comportamiento no es el mismo en todas las líneas de negocio. Se incumple el plan de Conectividad en 2008. La línea de Sistemas Gerenciales se incumple en el 2006 pero logra estabilizarse y sobrecumplir en el resto del período analizado. Otros incumplimientos significativos son los de Servicios Técnicos en 2006, 2009 y 2010, y las Multimedias en 2009-2010. Estas cifras han implicado que otras líneas de negocio tuvieran un sobrecumplimiento para poder cumplir finalmente el plan del grupo.

Paso 1.2.2 Análisis de los servicios

De la gama de servicios que integran la cartera de CITMATEL en La Habana y en otras provincias, en el territorio de Cienfuegos solamente se brindan los siguientes:

- Conectividad: Se ofrecen todas las modalidades del servicio (cuentas personalizadas, correos corporativos), con alcance nacional e internacional, a través de enlaces conmutados y arrendados. Para ello se cuenta con cuatro servidores conectados a Internet a través de un canal de 512 Kbit/seg, que en ocasiones resulta insuficiente tanto para clientes internos (intranet CITMATEL) como para clientes externos.
- Servicios Técnicos a Sistemas de Cómputo: En esta línea no se prestan todos los servicios debido a la falta de personal especializado. Solamente se realizan instalaciones de software (ligera, media, compleja).
- Servicios Web: Incluye hospedaje de sitios web, registro de dominio. No se ha introducido el comercio electrónico. Tampoco se han realizado diseño de páginas web aunque se cuenta con personal calificado para hacerlo.

- Sistemas Gerenciales: Incluye la comercialización del sistema Rodas XXI y servicios postventa.
- Contenidos Multimedia: De esta línea sólo se comercializan producciones multimedias en consignación. No se desarrollan nuevos productos.
- Formación especializada: Se imparten cursos de certificación del Rodas XXI para adiestrar a usuarios del sistema en sus diferentes módulos.

Paso 1.2.3 Estudio del índice de satisfacción de los clientes

Al aplicar la encuesta para determinar los atributos esenciales que los clientes esperan al contratar servicios informáticos, y su nivel de importancia, se obtuvo como resultado que la profesionalidad, la confiabilidad y garantía, y la credibilidad fueron los atributos más valorados por los clientes entre los doce que se seleccionaron. Ver Tabla III.7.

Tabla III.7 Relación de atributos esenciales y su peso

Atributos	Peso
Profesionalidad	0.1427
Confiabilidad y garantía	0.1250
Credibilidad	0.1042
Tiempo de respuesta	0.0992
Contratación	0.0969
Comunicación	0.0850
Imagen y presencia	0.0704
Facilidad de acceso	0.0696
Cortesía	0.0608
Precio	0.0515
Personalización	0.0485
Crédito	0.0462

Fuente: Elaboración propia

El ISC de forma general fue igual a 4.67. También se calculó por servicios, dando como resultado los valores que se muestran en la Tabla III.8, donde se evidencia que los Servicios Técnicos alcanzan el mayor valor, seguidos de la Conectividad y Otros servicios. Los servicios de postventa del sistema Rodas recibieron la menor puntuación, por lo que indican una señal de alerta que se tendrá en cuenta en la definición de estrategias.

Tabla III.8. ISC por servicios

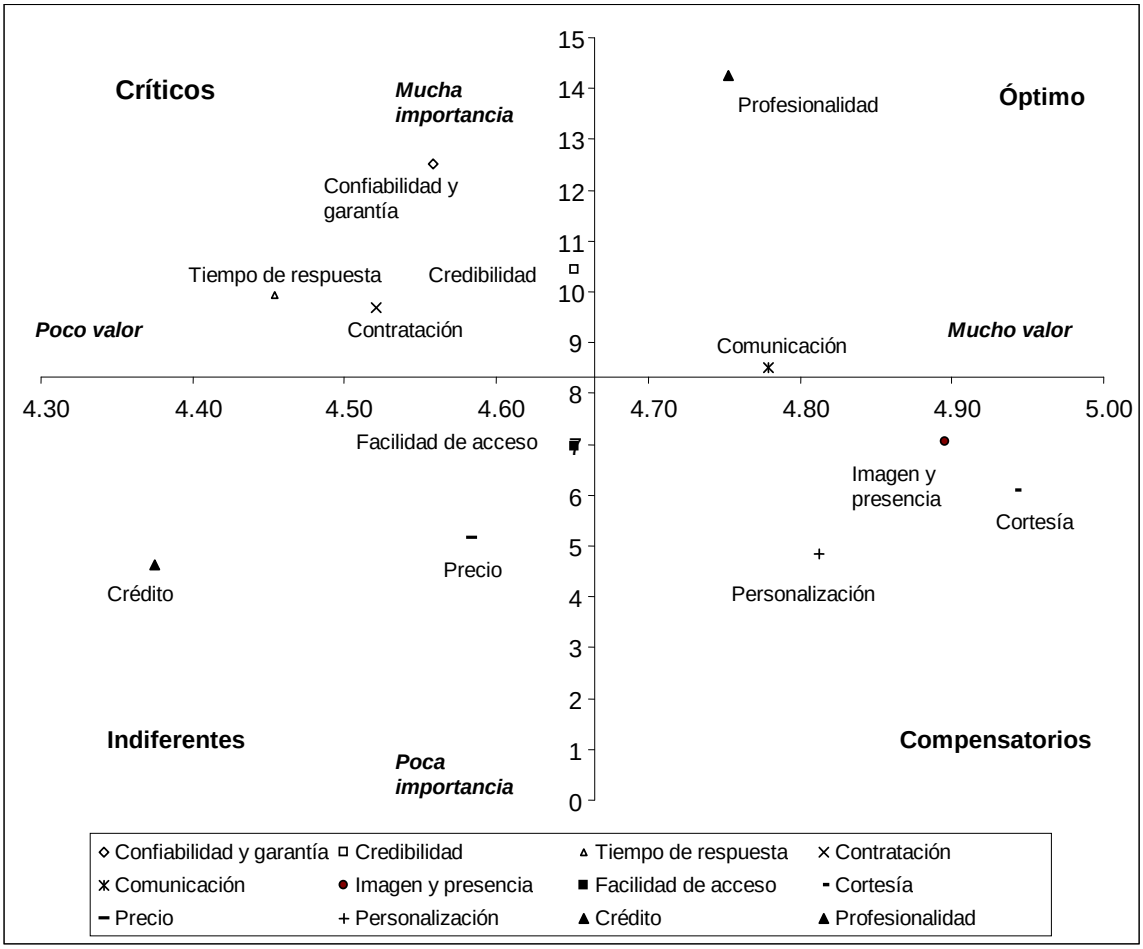
Líneas de Negocio	ISC
Servicios Técnicos	4.78
Conectividad	4.68
Otros servicios	4.62
Rodas	4.52

Fuente: Elaboración propia

En un análisis detallado por atributos se identificaron como críticos la confiabilidad y garantía, el tiempo de respuesta, la credibilidad y la eficiencia del proceso de contratación, como se muestra en la Figura III.1.

Profundizando este análisis por tipo de servicio, resalta que, además de los mencionados, la profesionalidad obtiene valores por debajo de los esperados en los servicios postventa del sistema Rodas. En los anexos del 9 al 12 se muestran la representación gráfica de los valores obtenidos por los atributos en cada uno de los servicios.

Figura III.1 Clasificación general de los atributos



Fuente: Elaboración propia

En otro acápite de la encuesta y respondiendo a la pregunta: ¿Por qué su entidad contrata los servicios de CITMATEL?, se obtuvieron los resultados que se exponen en la Tabla III.9.

Tabla III.9 Motivos por los cuales los clientes contratan los servicios de CITMATEL

Motivos	Clientes	Porciento
Clientes habituales	31	0.27
Por el prestigio de La Empresa	21	0.18
Por buen servicio	21	0.18
Se lo indica el organismo superior	19	0.17
Se lo recomiendan otras entidades	9	0.08
Por la variedad de servicios que oferta	9	0.08
Otros	4	0.04
Se lo recomiendan otros organismos	0	0.00
Por amistad	0	0.00

Fuente: Elaboración propia

Pudiendo seleccionar más de un motivo, 31 de los encuestados se consideran clientes habituales siendo la causa de mayor puntuación, seguida de la preferencia de los servicios de CITMATEL por su buen servicio y por su prestigio, con 21 impactos cada uno. Diecinueve entidades refieren ser clientes de CITMATEL por indicación de su organismo superior mientras nueve aceptan que han recibido la recomendación de estos servicios a través de otras empresas, e igual número de encuestados afirma que los contratan por la variedad de servicios que oferta. Al dar la posibilidad al encuestado de reflejar otro motivo diferente a los que se relacionan, tres clientes expresaron que es el único proveedor de este servicio (registro y mantenimiento de dominio) y uno afirmó que por sentirse complacido con el servicio.

A la pregunta ¿En qué aspectos deben mejorarse los servicios de CITMATEL?, los criterios de los encuestados se reflejan en la Tabla III.10.

Tabla III.10 Aspectos que CITMATEL debe mejorar

Aspectos	Impactos	Porciento
Capacitación de los técnicos	5	10.42
Rapidez	12	25.00
Estabilidad	7	14.58
Apariencia personal	1	2.08
Comunicación	4	8.33
Otros	2	4.17

Fuente: Elaboración propia

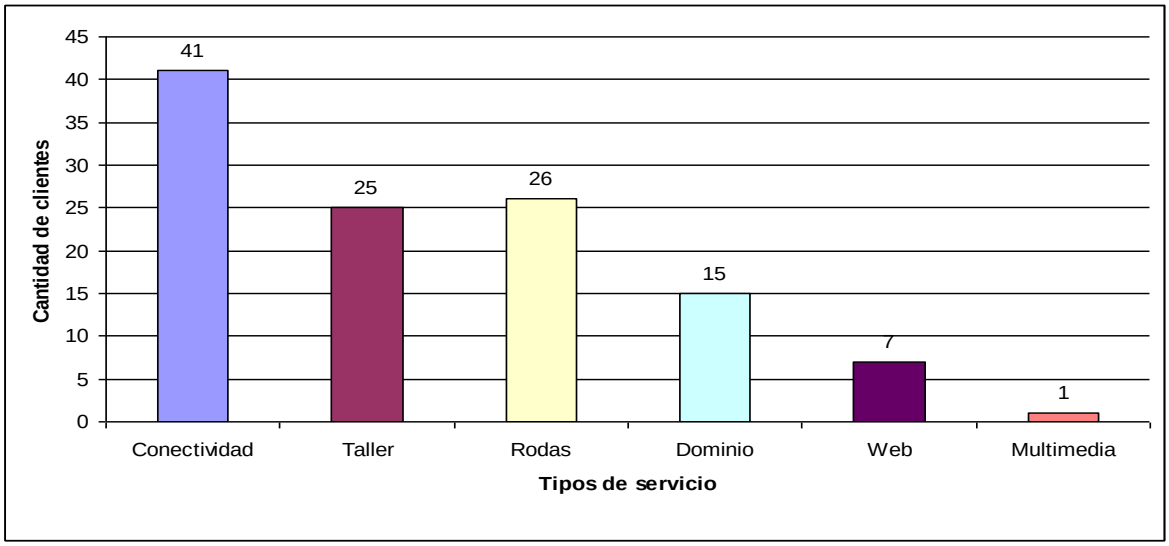
El 25% de los encuestados opinan que CITMATEL debe mejorar la rapidez, lo que se corresponde con la valoración que hacen del atributo tiempo de respuesta analizado anteriormente, considerado como crítico en todos los servicios. Siete sugieren que debe mejorarse la estabilidad y cinco, en la capacitación de los técnicos. La comunicación con el personal que presta el servicio para solicitar ayuda técnica, transmitir inquietudes, gestionar cambios en el contrato, etc., debe mejorarse según la opinión de cuatro encuestados. Dos de los clientes

consideraron que su sugerencia no estaba entre las relacionadas y la expresaron en otros: uno sugirió estabilidad de las tarifas y el contrato, y otro, mejora tecnológica. Un cliente considera que debe mejorarse en la apariencia personal. Se recogieron además 13 opiniones referidas por los encuestados en el acápite Otras consideraciones o sugerencias, las cuales se tramitarán con el departamento de calidad de la empresa.

Paso 1.2.4 Composición del mercado que cubre CITMATEL

El grupo de CITMATEL en Cienfuegos al cierre del primer semestre de 2012 contaba con un total de 71 clientes. La Figura III.2 muestra su distribución por tipos de servicio, constatándose que el servicio de Conectividad es el que agrupa la mayor cantidad de clientes, contrastando con el de venta de multimedias en consignación que solamente tiene uno.

Figura III.2 Cantidad de clientes por tipos de servicio



Fuente: Elaboración propia

La Tabla III.11 muestra la clasificación de los clientes de CITMATEL según el tipo de entidad, observándose que la mayor cantidad son empresas nacionales con 34, que representan el 47.89% del total de clientes, seguidas de las unidades presupuestadas con 24, para un 33.8%. En menor cantidad aparecen otros tipos de entidades.

Tabla III.11 Cantidad de clientes por tipo de entidad

Tipo de entidad	**Cantidad**	**%**
Empresas Nacionales	34	47.89
Unidades Presupuestadas	24	33.80
Organizaciones no Gubernamentales	4	5.63
Sociedad Anónima con capital cubano	3	4.23
Sociedad Anónima con capital mixto	3	4.23
Organizaciones Políticas y de Masas	2	2.82
Unidades Presupuestadas con tratamiento diferenciado	1	1.41
Total	**71**	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el sector al que pertenecen, el 14 % de los clientes se subordinan al Poder Popular Provincial, como se refleja en la Tabla III.12. A continuación aparecen el CITMA y el Ministerio de la Agricultura con siete clientes respectivamente, que representan un 10% del total.

Tabla III.12 Cantidad de clientes por sectores

Sector	**Cantidad**	**%**
PPP	10	0.14
CITMA	7	0.10
MINAG	7	0.10
MICONS	5	0.07
MINAL	5	0.07
MITRANS	5	0.07
MINBAS	4	0.06
CTC	3	0.04
MININT	3	0.04
MEP	3	0.04
MINIL	3	0.04
MINCULT	2	0.03
MINTUR	2	0.03
UPEC	1	0.01
ACLIFIM	1	0.01
MINFAR	1	0.01
ANEC	1	0.01
MINJUS	1	0.01
MINED	1	0.01
MINCEX	1	0.01
MES	1	0.01
MINCIN	1	0.01
MINSAP	1	0.01
PPM	1	0.01
PCC	1	0.01
Total	**71**	

Fuente: Elaboración propia

Paso 1.2.5 Análisis organizacional

Cada especialista cuenta con su computadora personal. Además se tienen un grupo de servidores para dar los servicios de conectividad y de red en general. La tecnología del equipamiento no es la adecuada, la renovación y modernización se hace lenta en ocasiones por la gran cantidad de computadoras con que cuenta la empresa. No existe un plan de mantenimiento de los equipos.

La empresa tiene enlazada todas sus máquinas en red, y varios de los sistemas que se utilizan, entre ellos el económico, tienen sus bases de datos en servidores ubicados en la sede. El ancho de banda del enlace es insuficiente y la lentitud para operar en estos sistemas atenta contra la eficiencia de los procesos.

Los objetivos estratégicos de la empresa se definen centralizadamente, al igual que los planes de ingreso y de trabajo. El nivel de exigencia es alto, la operatividad y rapidez con que se trabaja en la empresa en ciertas ocasiones llega a repercutir negativamente en la calidad de los servicios y en la entrega de información.

El grupo cuenta con una especialista comercial que realiza todos los contratos. Además se encarga de la emisión de prefacturas y cobro de facturas, así como de la elaboración de otros informes. La facturación se realiza centralizadamente. De igual forma, los contratos son revisados por un asesor jurídico contratado por la empresa, en la sede, y firmados por la dirección en La Habana. Este proceso se hace lento y engorroso en muchas ocasiones por el envío del contrato a la empresa, además de cambios que se realizan en la proforma con cierta frecuencia lo que provoca errores y demora que influyen negativamente en el proceso de contratación. Las múltiples actividades que tiene asignada la especialista impiden, en muchas ocasiones, que pueda visitar nuevos clientes y desarrollar otras actividades comerciales. Es por ello que se considera que la efectividad de la fuerza de venta no es alta.

El grupo de CITMATEL en Cienfuegos radica en un local propio desde el mes de octubre de 2011, identificado en su fachada por un cartel con el nombre y logotipo de la empresa. El inmueble cuenta con una sala apropiada para la impartición de cursos y/o la prestación de servicios de correo o infointernet al público, un taller para la prestación de servicios técnicos, así como otras oficinas y locales para el desempeño de las funciones del grupo.

En la empresa está establecido el uso de la Orden de Trabajo como documento que recoge la cantidad de horas empleadas en un servicio, incluyendo la evaluación por parte del cliente del servicio recibido. Hasta el momento no se habían efectuado otro tipo de mediciones del índice de satisfacción del cliente, al menos en Cienfuegos.

Tampoco se han realizado otros estudios de mercado por lo que se desconoce el posicionamiento que tiene la empresa en el territorio.

La empresa en su sede cuenta con un departamento de Innovación y Desarrollo para la elaboración de nuevos productos y la mejora de los ya existentes. En

ocasiones el proceso de comunicación de nuevas necesidades del cliente a este departamento, y la implementación de soluciones que cubran estas necesidades es lento, por la cantidad de trabajo que tienen asignados sus especialistas.

El alcance geográfico de los servicios está limitado principalmente al municipio Cienfuegos debido a la no disponibilidad de un transporte y tiempo para el especialista comercial, para acceder a otros municipios en busca de nuevos clientes. También influye el pobre desarrollo de entidades fuera de la capital de provincia con algunas excepciones de fábricas u otros establecimientos ubicadas en esos territorios.

Los especialistas que laboran en el grupo de CITMATEL en Cienfuegos tienen una experiencia de más de 20 años en su mayoría, y están capacitados en las labores que desempeñan, a excepción de un nuevo ingreso que se encuentra en proceso de formación. El crecimiento de la plantilla del grupo se vio limitado por problemas de espacio hasta que se terminaron las obras para acondicionar su propio local, por lo que podría valorarse la posibilidad de crecer en un nuevo especialista para la prestación de servicios técnicos a sistemas de cómputo. Se dispone de parte de la infraestructura necesaria para la ampliación de los servicios de conectividad a personas naturales, a través de una sala de correo.

Algunos clientes prefieren la firma de un contrato centralizado con CITMATEL en La Habana, que ampare la prestación de servicios además de, a la casa matriz o empresa nacional, a las unidades o sucursales de estos clientes en cada una de las provincias por parte de los grupos territoriales. Muchas veces el contrato no resulta ventajoso para los grupos provinciales ya que se cobra centralizadamente y el ingreso no beneficia al territorio, que además de atender al cliente y brindar el servicio, corre con los gastos del mismo. No siempre el contrato se firma así. En otros casos, el cobro del servicio se realiza en el territorio, o se desglosa por provincias a pesar de que se pague centralizadamente.

Después de realizar un análisis de las capacidades internas del grupo, se identifican como fortalezas y debilidades las siguientes:

Fortalezas

- Técnicos calificados (F1)
- Se dispone de infraestructura necesaria para brindar servicios de correo a personas naturales (F2)
- Se dispone del inmueble adecuado para montar un taller de servicios técnicos (F3)
- Posee una amplia cartera de productos y servicios (F4)
- Rodas XXI personaliza ofertas (F5)

Debilidades

- Baja imagen corporativa (D1)
- Baja gestión de ventas (D2)

- Proceso de contratación engorroso y lento (D3)
- No existencia de trabajo en equipo (D4)
- Bajo ancho de banda para el servicio de Conectividad (D5)
- Métodos y estilos de trabajo poco participativos (D6)
- Lenta modernización del equipamiento (D7)

3.1.3 Fase 1.3 Análisis estratégico

Paso 1.3.1 Elaboración de la matriz DAFO

Resultados del método Delphi para evaluación de alternativas

El panel de expertos se conformó con 16 especialistas, todos con un coeficiente de competencia alto (Anexo 6). Forman parte de él, trabajadores de CITMATEL de Cienfuegos, de otras provincias y de la propia empresa en La Habana, así como algunos usuarios.

El Anexo 13 recoge la valoración que hicieron los expertos de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, a quienes llamaremos indicadores para la aplicación del método.

Las matrices correspondientes al procesamiento estadístico aparecen contenidas en los anexos del 14 al 16. Los puntos de corte que se obtuvieron son:

PC1= -2.68
PC2= -1.63
PC3= -0.50
PC4= 0.16

Con estos puntos se construye el rayo numérico (Anexo 17) y se ubican los valores correspondientes a N-P para cada indicador.

Todas las variables sometidas al juicio de los expertos fueron ubicadas por encima del punto de corte PC2 por lo que se concluye que todas pueden ser utilizadas en la matriz DAFO.

Análisis de los resultados

Los resultados del cruzamiento de las variables se detallan en el Anexo 18. La Tabla III.13 muestra un resumen de valores obtenidos.

Tabla III.13 Resultados de la matriz DAFO

	Debilidades	**Fortalezas**
Amenazas	9 (15%)	14 (23.33%)
Oportunidades	24 (40%)	13 (21.67%)
Total	**60**	

Fuente: Elaboración propia

La mayor cantidad de impactos aparece en el cuadrante que relaciona las oportunidades y debilidades, representando un 40% del total. En un análisis particular de las debilidades se destacan la baja imagen corporativa, la baja

gestión de ventas, el insuficiente trabajo en equipo y los métodos de trabajo poco participativos, elementos estos que frenan la posibilidad de aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

En cuanto a las amenazas, en la matriz se aprecia que su relación con las debilidades muestra la menor cantidad de impactos, con un 15% del total, evidenciando que las mismas responden a condiciones del entorno y no son potenciadas por las condiciones internas de la organización. Sin embargo, la relación de las fortalezas frente a las amenazas obtiene 23.33%. En un análisis casuístico se detecta que la alta competencia es la mayor amenaza que enfrenta la organización.

El cuadrante que relaciona las fortalezas frente a las oportunidades alcanza un 21.67% del total de impactos de la matriz.

En particular se destacan la experiencia y calificación del personal, y la amplitud y calidad de la cartera de servicios, al sumar verticalmente los impactos de las fortalezas de la organización.

Los valores alcanzados en otros niveles de análisis se presentan en la Tabla III.14, poniendo de manifiesto la superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, con un 55%, y de las oportunidades sobre las amenazas, con un 61.67%.

Tabla III.14 Segundo nivel de análisis de la matriz DAFO

Interno presente	Fortalezas	45.00%
	Debilidades	55.00%
Externo futuro	Oportunidades	61.67%
	Amenazas	38.33%

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base del análisis realizado se considera dirigir las acciones estratégicas a minimizar el impacto de las debilidades de la organización, en correspondencia con una estrategia de desbloqueo, llamada por otros autores como de adaptación o MINI-MAXI, es decir, reducir o eliminar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades. Para ello se formula el problema estratégico y su solución.

Problema estratégico:

Si la competencia se acentúa y no se modifican los métodos y estilos de trabajo, no se logra un trabajo en equipo, ni se alcanza una imagen corporativa sólida, y la gestión de ventas y el ancho de banda continúan siendo insuficientes, aunque la cartera de productos y servicios de CITMATEL sea amplia, y la calificación de sus técnicos sea alta, no se podrán aprovechar el desarrollo del emergente sector no estatal, ni el aumento de la demanda de servicios técnicos a sistemas de cómputo, correo electrónico a particulares y el comercio electrónico.

Solución estratégica:

Es necesario aprovechar al máximo el desarrollo del emergente sector no estatal y el aumento de la demanda de servicios técnicos a sistemas de cómputo, correo

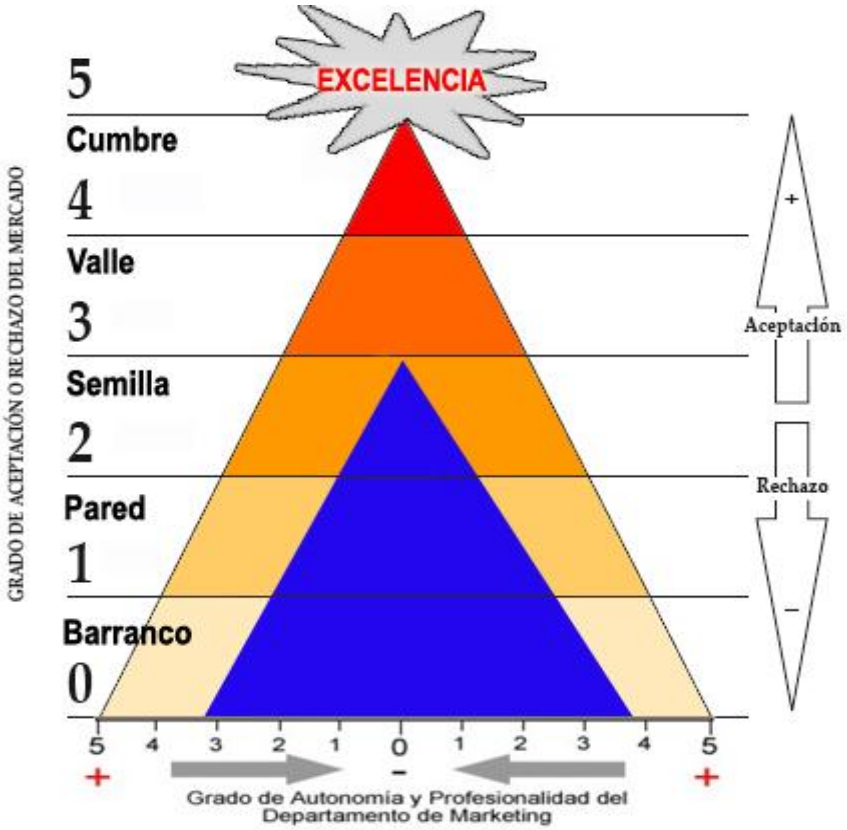
electrónico a particulares y el comercio electrónico; potenciando la amplia cartera de productos y servicios que brinda CITMATEL, y la alta calificación de sus técnicos; creando un equipo de alto rendimiento que participe en la toma de decisiones, fortaleciendo la imagen de la organización y la gestión de ventas, para poder minimizar el efecto de la alta competencia.

Paso 1.3.2 Matriz RMG

El Anexo 19 recoge la evaluación otorgada por el panel de expertos a las variables de marketing. A partir del valor medio dado a las diez variables, se determina la altura de la pirámide, mientras la base se calcula promediando los valores del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing, de forma tal que el nivel de competitividad de CITMATEL queda representado en la Figura III.3.

La puntuación media obtenida por la empresa es de 2.99, valor que la ubica en el borde superior de la zona nombrada como 'semilla'. El grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing alcanzan valores medios de 3.25 y 3.75 respectivamente, lo que le da una base relativamente sólida a la organización para implementar los cambios y adecuaciones que las nuevas exigencias del entorno le imponen. El nivel de aceptación de la empresa en el mercado es moderado.

Figura III.3 Nivel de competitividad de CITMATEL



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño propuesto por Muñiz

El resultado de esta herramienta coincide con la solución estratégica obtenida a partir de la matriz DAFO, lo que complementa dicha herramienta, y permite la definición de objetivos en la próxima etapa.

Un análisis detallado de cada una de las variables auditadas permite ordenarlas de acuerdo al valor medio obtenido por cada una de ellas, como se muestra en la Tabla III.15. Se aprecia que el grado de conocimiento del cliente logra el mayor valor medio, seguido de la atención al cliente y el nivel de posicionamiento, contrastando con la gestión de ventas y el precio que alcanzan los valores medios más bajos.

Tabla III.15 Valor medio de las variables de marketing

Variables de marketing	**Promedio**
Grado de conocimiento del cliente	3.56
Atención al cliente	3.44
Nivel de posicionamiento	3.44
Comunicación interna	3.38
Comunicación externa	3.13
Política de fidelización de los clientes	2.94
Nivel de innovación en la empresa	2.81
Infraestructura tecnológica	2.75
Gestión de ventas	2.38
Precios	2.13

Fuente: Elaboración propia

3.2 Etapa 2. Definición de los Objetivos

A partir del resultado de la investigación, se establece como objetivo general de marketing para el grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos:

- Sistematizar una gestión ágil, integrada y profesional de las ventas, que permita su crecimiento y el aumento de su eficiencia.

3.2.1 Objetivos específicos

Como objetivos específicos se adoptan:

- Gestionar los productos y servicios que brinda la empresa de manera integral, de forma que se logre disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.
- Agilizar los procesos de negociación y contratación.
- Fortalecer la imagen de la empresa con una atención más sistemática a los clientes de mayor peso y una mayor versatilidad de los técnicos.
- Elevar el nivel de profesionalidad en el proceso de venta y post venta.
- Mejorar la comunicación interna.

3.3 Etapa 3. Propuesta de estrategias

A partir de la investigación realizada y los objetivos acordados se adopta como estrategia general:

Diferenciación a través de la prestación de servicios integrales con un personal más capacitado y un proceso de entrega superior,

y un posicionamiento basado en la amplitud de la cartera de productos y servicios que ofrece CITMATEL.

Para alcanzar la estrategia se propone la siguiente mezcla de marketing:

Producto:

- Consolidar la cartera de servicios y la integralidad del equipo de técnicos y especialistas.
- Continuar potenciando los servicios ya existentes, con énfasis en los servicios técnicos.
- Trabajar en la introducción de los siguientes servicios en el territorio:
    - ❖ Comercio electrónico
    - ❖ Diseño de sitios Web
    - ❖ Hospedaje de banners publicitarios
    - ❖ Desarrollo de software a pedido
    - ❖ Infointernet

Comercialización:

- Lograr que todos los técnicos dominen los elementos básicos de comercialización de los servicios que presta la organización.

Plaza:

- El servicio de conectividad se brinda a través de los equipos de transmisión ubicados en el nodo de CITMATEL, y los del usuario en el otro extremo del canal de comunicación.
- Los servicios técnicos a sistemas de cómputos, las asistencias técnicas de conectividad, así como los servicios de postventa al sistema Rodas, se pueden realizar en el local de CITMATEL o en el domicilio del cliente.
- El sistema de comunicaciones (presencial, telefonía fija y móvil, correo electrónico) debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente.

Promoción:

- Lograr que cada técnico y especialista se convierta en gestor de venta de todos los servicios de la organización.
- Dirigir las acciones de promoción, en primer lugar, a las entidades que

reciban el servicio en otras provincias de unidades homólogas de CITMATEL y en segundo lugar al emergente sector no estatal.

Precio: La estrategia para esta variable no admite muchos cambios considerando que la organización se rige por políticas nacionales.

Recursos humanos:

- Motivar a los especialistas de forma tal que se logre un equipo comprometido a brindar un servicio de calidad.
- Continuar potenciando la capacitación del personal, de forma tal que todos los especialistas que prestan servicios sean competentes.
- Poner en práctica el marketing interno.
- Mejorar la selección y formación del personal.

Evidencia física:

- Mantener condiciones del local apropiadas, presencia de los especialistas, equipamiento moderno.

Procesos:

- Simplificación del proceso de negociación y contratación.
- Disminuir el tiempo de respuesta.
- Lograr que el ISC no decrezca con relación al calculado al cierre de 2012.

En el Anexo 20 se recoge una propuesta de Plan de acciones con cuya implementación y control se culminaría el Plan de Marketing para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos.

3.4 Conclusiones parciales

1. El estudio detallado de la situación actual del grupo evidenció sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
2. El análisis económico-comercial de los primeros 5 años de trabajo permitió identificar el comportamiento de de las altas y bajas, la concentración de clientes por servicios, la tendencia de los ingresos por líneas de negocio.
3. La metodología utilizada para el estudio del Índice de Satisfacción del Cliente demostró ser factible de aplicar y permitió obtener información apreciable en la identificación de los atributos que los usuarios valoraron sobre los servicios prestados.
4. La obtención de los atributos esenciales de los servicios brindados por la empresa mediante un proceso integrado entre clientes y proveedores, así como la valoración por los clientes de los atributos, permitieron identificar los aspectos positivos y las brechas que quedan en función de satisfacer las expectativas de los usuarios.

5. La resolución de las matrices DAFO y RMG demostraron ser viables en el diagnóstico estratégico.
6. La aplicación del procedimiento permitió proponer los objetivos de marketing del Grupo CITMATEL Cienfuegos y las estrategias comerciales para su consecución.

Conclusiones

1. Se estableció que la metodología de Muñiz y Kotler, para la elaboración del Plan de Marketing, que incluye un análisis de la situación de la empresa, la definición de los objetivos, selección de estrategias, plan de acción, ejecución y control, contienen los elementos necesarios para la formulación de Estrategia Comercial para el Grupo CITMATEL Cienfuegos.
2. Se elaboró un procedimiento para diseñar la Estrategia Comercial del Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos, a partir de los modelos de Muñiz y Kotler para la confección de Plan de Marketing.
3. Se diseñó una Estrategia Comercial para el Grupo CITMATEL Cienfuegos que considera las particularidades de su estructura y las propias del mercado en la provincia, que lo diferencian de la organización a nivel nacional, y por ende de la estrategia de ese nivel.
4. Se comprobó que el procedimiento diseñado y desarrollado constituye una alternativa para implementar la Estrategia Comercial en el Grupo CITMATEL Cienfuegos y crear las condiciones para una gestión ágil, integrada y profesional de las ventas, que permita su crecimiento y el aumento de su eficiencia.
5. La apropiación del procedimiento diseñado, por el equipo de CITMATEL Cienfuegos, lo pone en mejores condiciones para enfrentar cambios futuros y minimizar el impacto de éstos.

Recomendaciones

1. Valorar, dada la flexibilidad y sencillez del procedimiento diseñado, su aplicación en otros grupos de CITMATEL.
2. Generalizar el uso del método de medición del índice de satisfacción del cliente.
3. Considerar el uso de herramientas y tecnologías informáticas, que pueden facilitar el registro de los datos del procedimiento para el cálculo del ISC, con el objetivo de hacer más fácil el seguimiento y control de sus resultados.
4. Realizar un estudio de factibilidad para el servicio de sala de correo electrónico, dada la demanda de este servicio en el territorio.
5. Concluir el Plan de Marketing para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos, incluyendo las etapas de implementación y control.

Bibliografía

7-Ps - Plan de Marketing extendido. Recuperado enero 13, 2011, a partir de http://www.12manage.com/methods_booms_bitner_7Ps_es.html

Alvarado Cervantes, O. (s. f.). Estudio de mercado para un proyecto. *SlideShare*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.slideshare.net/estudio-de-mercado-para-un-proyecto.htm

Alzamora Román, H. E. (s. f.). Plan de Marketing. Qué es un Plan de Marketing, su naturaleza y contenido. *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/PLAN%20DE%20MARKETING.htm

Betancourt Agüero, Y., & Leyva Gutiérrez, I. J. (2012). Procedimiento para la medición del nivel de satisfacción del cliente externo en la división DESOFT Las Tunas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, *N^{o} 170*. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/balg.html

Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales* (3.^{a} ed.). Venezuela: Ediciones T.G.Red 2000.

Bonilla, L. (2009). 11 excelentes consejos sobre cómo ser productivo y alcanzar tus metas. Recuperado enero 31, 2013, a partir de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/632131/11-excelentes-consejos-sobre-como-ser-productivo-y-alcanzar-tus-metas.html#content-top

Bowman, C. (1990). *La esencia de la Administración Estratégica* (Ed. electrónica.). Facultad de Administración de Cranfield: Prentice Hall Hispanoamericana.

Caferri, C. (s. f.). Guía para escribir un plan de marketing exitoso. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Gu-Ia-Para-Escribir-Un-Plan-De-Marketing-Exitoso.htm

Castellanos Cruz, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega* (Ed. electrónica.).

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (s. f.). Guía para la elaboración de un estudio de mercado. Recuperado a partir de http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio_de_Mercado.pdf

Chacón González, E. G. (s. f.). Satisfacción y expectativa del cliente. *Monografias.com*. Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://www.monografias.com/trabajos68/satisfaccion-expectativa-cliente/satisfaccion-expectativa-cliente.shtml

Chauvin, S. (2010, enero 18). Plan de Marketing: contenido básico que debe tener un Plan de Mercadeo. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/100103-plan-de-marketing-contenido-basico-de-un-plan-de-mercadeo.asp

Codina, A. (2008). Dos herramientas básicas de la planificación estratégica. Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones.

Recuperado enero 31, 2013, a partir de http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave

Coma Viñas, X. (2008). El análisis DAFO. En *Manual de gestión de comercio (quinta parte)*. Recuperado a partir de http://www.emagister.com/curso-manual-gestion-comercio-quinta-parte/analisis-dafo

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba. (2007). Decreto No. 281.

Concepto y ejemplos de Estrategias de Marketing. (2008). *Crece Negocios*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/

Contenido de un plan (capítulo 23). (s. f.). En *Curso Fundamentos de Marketing*. Recuperado a partir de http://www.tradeon.com.ar/ayuda/ciclo/AYUDA/marketing/22contplan.htm

Contenido de un Plan de Marketing. (2010). *Cocktail Marketing Blog*. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://cocktailmarketing.com.mx/blog/2010/05/contenido-de-un-plan-de-marketing/

Cortés Cortés, M. (2011). *Modelación Matemática Aplicada*. Río Bamba, Ecuador: Universidad Nacional Interamericana del Ecuador.

Cortese, A. (2009). Elementos clave de los objetivos. Recuperado enero 31, 2013, a partir de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/629195/Cuales-son-los-requisitos-para-definir-un-buen-Objetivo.html#content-top

Cruz, S. (s. f.). Estrategias básicas de competencia. *Mi Espacio*. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/estrategias_basicas.html

DAFO - Ejemplos. (s. f.). *Wikispaces*. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de http://dafo.wikispaces.com/Ejemplos

Definición de satisfacción del cliente. (s. f.). Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/

Díaz Fernández, I., Hernández Ruiz, A., & Barreiro Pousa, L. A. (2005, septiembre). Marketing en Cuba: un estudio necesario. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana.

Díaz Ríos, D. J. (2007, julio). Guía para elaborar un Plan de Mercadotecnia. *Contribuciones a la Economía*, *N^{o} 82*. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/ce/2007b/djdr.htm

El Plan de Marketing. (s. f.). En *Manual de Marketing*. Recuperado a partir de http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=26

Empresa distribuidora automotriz sudamericana GM. (1999). Estrategia Comercial para Distribuidora G.M.

Encuesta sobre marketing. (s. f.). *SurveyMonkey*. Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://es.surveymonkey.com/mp/marketing-surveys/

Encuesta sobre satisfacción con el trabajo. (s. f.). *SurveyMonkey*. Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://es.surveymonkey.com/mp/job-satisfaction-survey/

Encuestas de satisfacción del cliente. (s. f.). *SurveyMonkey*. Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://es.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-surveys/

Escalona Moreno, I. (s. f.). Investigación de mercados. *Monografias.com*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.monografias.com/estudios%20de%20mercado/invmerc.shtml.htm

Estrategia Comercial. (2004). *Elergonomista*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.elergonomista.com/marketing/index.htm

Estrategia de marketing, tipos y tácticas. (s. f.). Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de http://negociosi.com/estrategia-de-marketing.html

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, *Marzo, 2001*, 31-42.

Fernández Sosa, I. (2012, junio 1). Contar con tecnología. *Granma*. Recuperado a partir de http://www.granma.cubaweb.cu/2012/06/01/nacional/artic05.html

Fuoman Escalona, M., & Romeo Ferran, S. (2011). Estrategia de marketing para la agencia de viajes Ecotur S.A. sucursal Granma. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, *N^{o} 158*. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/ferf.html

García, M. (2010). Fases del Plan de Marketing. *La realidad de los profesionales*. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://montsemarketing.wordpress.com/2010/07/05/fases-del-plan-de-marketing/

García Méndez, I. (2009, junio 24). Un buen plan de negocio. *Emprendedores*. Recuperado enero 12, 2011, a partir de http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/informacion/como_elaborar_un_plan_de_negocio/plan_de_negocio

García Rondón, I. (2010). Origen y evolución del marketing como disciplina científica.

Gómez García, L. D. (2012). Acercamiento hacia una tecnología para la medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, *Nro 170*. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/ldgg.html

González Sánchez, L. R. (2008). *Procedimiento para la Dirección Estratégica con enfoque prospectivo en la Dirección Territorial de ETECSA en Sancti Spíritus.* Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Dirección, Universidad de Cienfuegos, Cuba.

Gross, M. (2008). Descubriendo los Factores de Éxito en la e-Administración. Recuperado enero 31, 2013, a partir de

http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave

Gross, M. (2010, marzo 22). Use el análisis FODA para generar estrategias. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de http://laestrategiaesmasimportantequedinero.blogspot.com/2010/08/use-el-analisis-foda-para-generar.html

Guía de estudio de mercado. (s. f.). *Oportunidades de Negocios*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.negociosgt.com/estudio.php.htm

Hernández Bravo, J. (s. f.). Marketing de servicios. *Monografias.com*. Recuperado abril 1, 2013, a partir de http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.zip

Herrera Labarca, R. (2006). Omisiones frecuentes en el análisis FODA. Recuperado enero 31, 2013, a partir de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/196804/Las_omisiones_frecuentes_en_el_analisis_FODA.html

Investigación de mercados. (2011). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

Jofré Rojas, E. (2002, mayo). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. *Serie Gestión*, *Nro 35*.

Juarez, D. (2012). Cómo hacer un análisis FODA: (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Axeleratum*. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de http://axeleratum.com/2012/como-hacer-un-analisis-foda-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas/

Kotler, P. (s. f.). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*.

Lambin, J. (s. f.). *Marketing Estrategico*.

Lysan Consulting. (s. f.). Etapas del plan de marketing. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://www.lysanconsulting.com/es/marketing/etapas-plan-de-marketing.html

Marcelo, L., García, A., & U-Echevarría, O. (2006). Reflexiones sobre la empresa estatal cubana.

Marketing Relacional (Levitt). (2010). *12manage*. Recuperado enero 13, 2011, a partir de http://www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_es.html

Martínez Tritton, W. (2009). Publicidad y mercadeo. *Mi espacio*. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/publicidad_mercadeo.html

Matriz producto/mercado (Ansoff). (2010). *12manage*. Recuperado enero 13, 2011, a partir de http://12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html

Menguzato, M. (s. f.). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*.

Mi proyecto empresarial: Estrategia comercial. (2010). *Trabajos.com*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml?n=10&s=4

Microsoft Pymes y autónomos. (2011, julio 4). El plan de marketing: ¿cómo crear un plan de ventas y marketing? Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=295

Middleton, R. (2010). Diez pasos para crear un Plan de Marketing viable. *Mujeres de Empresa*. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/100101-diez-pasos-para-crear-un-plan-de-marketing-viable.asp

Ministerio de Finanzas y Precios, & Ministerio de Informática y Comunicaciones. (2004). Resolución Conjunta MFP - MIC.

Mintzberg, H. (1987). El arte de moldear la estrategia. En *FOLLETOS GERENCIALES* (Vol. II (6), Junio 1998). Ciudad de La Habana, CUBA: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior.

Mora, J. C. (2008, junio 18). Guía para hacer un plan de marketing. *Awanzo*. Recuperado diciembre 12, 2012, a partir de http://www.awanzo.com/2008/06/18/guia-para-hacer-un-plan-de-marketing/

Morales Gómez, F. M. (s. f.). Estrategia en Marketing. *Mundo Latino*.

Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI* (3.ª ed.). Recuperado a partir de http://www.marketing-xxi.com/

Muñiz González, R. (s. f.). Auditoría de marketing gratis (Matriz RMG). *Foromarketing - El portal de Marketing y Ventas Inteligentes*. Recuperado febrero 27, 2013, a partir de http://www.foromarketing.com/auditoriagratis

Navarrete Cárdenas, G. (2009). Estrategia Corporativa en la era del Internet. *Mi Espacio*. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/estrategia_corporativa.html

Oficina virtual. Programa de emancipación joven. (s. f.). Estudio de mercado.

Ojeda, J. (2009, septiembre 5). La matriz FODA como fuente de estrategias. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de http://manuelgross.bligoo.com/la-matriz-foda-como-fuente-de-estrategias-actualizado

Olamendi, G. (s. f.). Etapas de un Plan de Marketing. Recuperado a partir de www.estoesmarketing.com/marketing/Plan%20de%20Marketing.pdf

Orlich, J. M. (2008). El Análisis FODA. Recuperado enero 31, 2013, a partir de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/284581/Guia-para-el-analisis-FODA.html#content-top

Paredes, A. (2009). Marketing Estratégico en entornos de alta competencia. *Mi Espacio*. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/alta_competencia.html

Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

Plan de Marketing. (2012). *EcuRed: Enciclopedia cubana*. Recuperado abril 2, 2013, a partir de file:///E:/maestr%C3%ADa/plan%20de%20mk/Plan_De_Marketing.html

Plan de Marketing (4P's). (s. f.). *12manage*. Recuperado enero 13, 2011, a partir de http://www.12manage.com/methods_marketing_mix_es.html

Plan de marketing. Análisis DAFO. (s. f.). En *Manual de Marketing* (Ed. Electrónica.). Recuperado a partir de http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=27

Plan de negocio. (2010). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado enero 12, 2011, a partir de http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

Plan de negocios. (2004). *Mi propio negocio*. Recuperado enero 12, 2011, a partir de http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html

Plan de negocios. (2008). *GestioPolis*. Recuperado enero 12, 2011, a partir de http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/el-plan-de-negocios.htm

Posicionamiento (Trout Ries). (s. f.). *12manage*. Recuperado enero 13, 2011, a partir de http://www.12manage.com/methods_trout_positioning_es.html

Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). (s. f.). Investigación de mercados. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp

Programa de Formación de Consultores Empresariales. (2001). Plan de Negocios para PYME's. *Infomipyme*. Recuperado enero 12, 2011, a partir de http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm

Ramírez Alonso, & Morell González. (2012). Estrategias de marketing en empresas del sector agropecuario tunero. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, *N^{o} 168*. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/ramg.html

Recalde, L. (s. f.). Plan de Marketing. Aqua Pura SRL.

Redacción de Baquía. (2010, abril 1). Modelo de Plan de Negocio. Recuperado enero 12, 2011, a partir de http://www.baquia.com/posts/modelo-de-plan-de-negocio.htm

Ronda Pupo, G. (2002). El concepto estrategia. *GestioPolis*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm

Rosales Reyes, P. (s. f.). Ventajas competitivas y factores de éxito.

Sánchez Zelaya, M. (2007). Estrategia Comercial. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://finanzasmarielasanchez/post/2007/09/09/estrategia-comercial

Satisfacción del cliente. (s. f.). Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm

SEPSA Cienfuegos. (2009). *Medición de la Satisfacción del Cliente Externo* (Sistema de Gestión de la Calidad. MN – P – 0203).

Thompson, I. (2006a, mayo). Estrategias de mercado. *Promonegocios.net*. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html

Thompson, I. (2006b, julio). La Satisfacción del Cliente. *Promonegocios.net*. Recuperado octubre 30, 2012, a partir de http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm

Thompson, I. (2008, junio). El estudio de mercado. *Promonegocios.net*. Recuperado febrero 21, 2011, a partir de http://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html

Trasagroup. (s. f.). Formulación de Estrategia Comercial. Recuperado febrero 27, 2011, a partir de http://www.trasagroup.com/sitio/

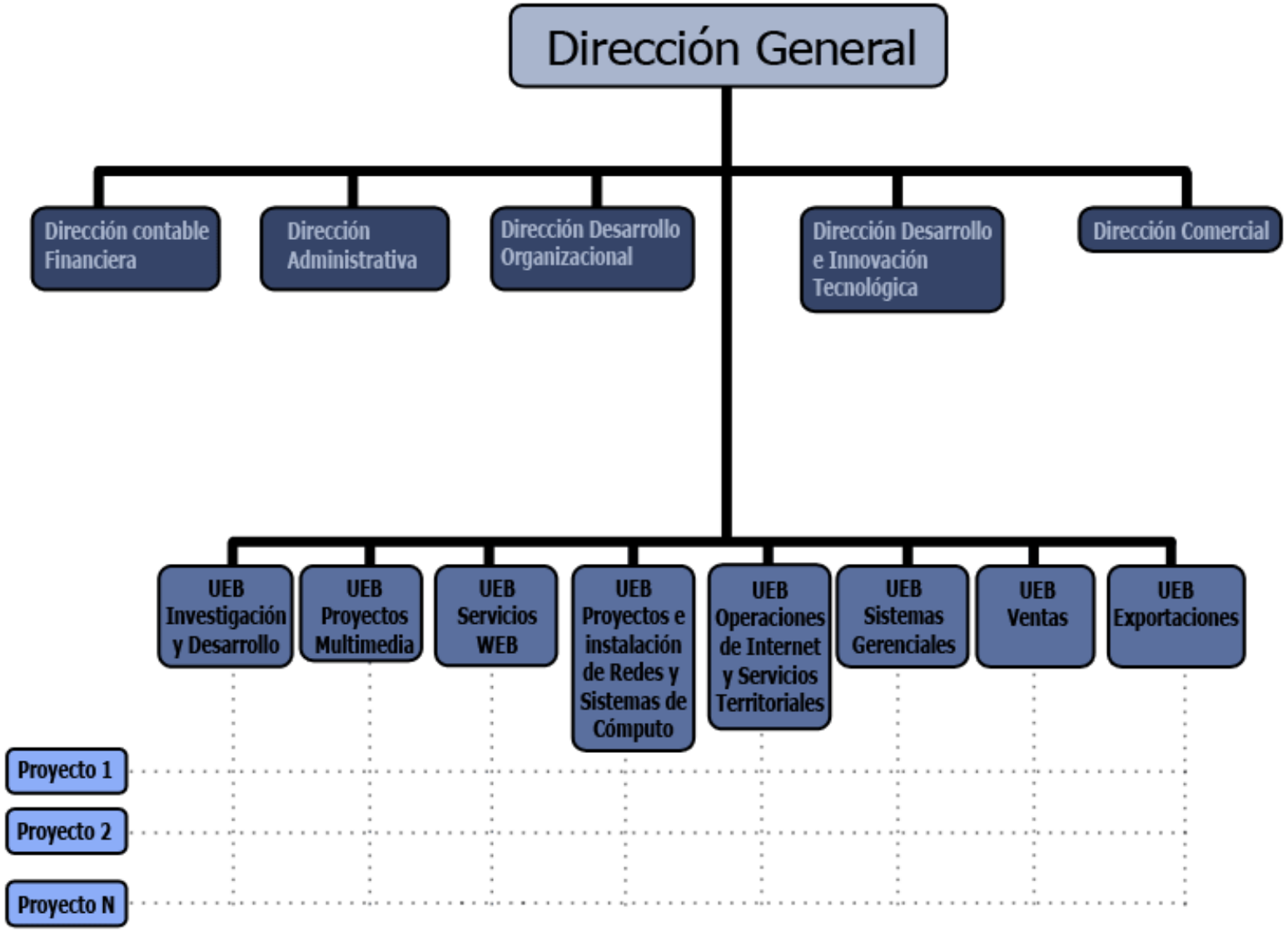
Trout, J. (2004). Resumen autorizado de Jack Trout on Strategy. En *Leader Summaries*. McGraw-Hill.

VIII Congreso Internacional sobre Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del S. XXI. (2013, enero). *Eumed.net*. Recuperado enero 9, 2013, a partir de http://www.eumed.net/eve/8mpymes.htm

Wall, S. J., & Wall, S. R. (1994). *Estrategias innovadoras* (Ed. electrónica.). Prentice Hall Hispanoamericana.

Zúñiga Martínez, M. (2008). El valor del monitoreo de noticias en las Estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas. *Mi Espacio*. Recuperado febrero 11, 2011, a partir de http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/valor_monitoreo.html

Anexo 1. Organigrama de CITMATEL



Autora: Lic. Alina María Espinosa Roca

Anexo2. Cartera de productos y servicios de CITMATEL

LÍNEAS DE NEGOCIOS

INTERNET

Correo electrónico
Acceso a Internet
Acceso a Intranet Nacional
Gestión y operación de redes
Hospedaje de servidores
Transmisión de Videoconferencias
InfoInternet

SERVICIOS WEB

Educación a Distancia
Comercio Electrónico
Personalización de Tiendas
Eventos Virtuales
Personalización de plataformas
Diseño y creación de páginas WEB
Hospedaje de sitios WEB
Registro de nombres de dominio
Publicidad multimedia

CONTENIDOS MULTIMEDIA

Creación de productos

INFORMÁTICA GERENCIAL

Concesión de licencias de uso de software de Gestión Empresarial
Sistema Integral Administrativo Rodas XXI
Servicios posventa
Desarrollo de software de gestión empresarial
Diseño e implementación de intranet corporativa
SITA
Sistema de tarjetas

PROYECTOS E INSTALACIÓN DE REDES Y SISTEMAS DE CÓMPUTO

Proyectos de Redes
Diagnóstico, instalación, mantenimiento y administración
Certificación de cableado
Redes inalámbricas
Venta de equipamiento y accesorios
Instalación de hardware y software
Diagnóstico y reparación
Mantenimiento
Ensamblaje de computadoras
Venta de equipamiento y accesorios de computación
Actualización de medios de cómputo
Servicio postventa
Estudio de factibilidad
Recuperación de información

FORMACIÓN ESPECIALIZADA

Diseño de Planes de Capacitación
Desarrollo de cursos presénciales y en línea

EVENTOS

1. Convención Internacional

2. Evento Internacional de Redes y Telecomunicaciones "Redes, una opción sin límites"

3. Visión Global "Hacia un trabajo más integrador"

4. Evento de Hardware "Una solución para cada necesidad"

5. Congreso Internacional de Tecnologías, Contenidos Multimedia y Realidad Virtual

Anexo 3. Encuesta para la determinación de los atributos esenciales

En una empresa dedicada a satisfacer necesidades de productos y servicios en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ¿cuál es la importancia que usted atribuye a los aspectos relacionados a continuación?

Por favor, lea detenidamente los indicadores que se relacionan y si lo considera necesario agregue otros. Finalmente, distribuya 100 puntos entre los indicadores de acuerdo al peso o importancia que usted considera que tiene cada uno.

Indicadores	Puntuación
• Contratación	
• Comunicación	
• Confiabilidad y garantía	
• Cortesía	
• Credibilidad	
• Facilidad de acceso	
• Imagen y presencia	
• Personalización	
• Profesionalidad	
• Tiempo de respuesta	
• Crédito	
• Precio	
•	
•	
Total	**100**

Nota: Cualquier otro criterio, por favor escríbalo a continuación.

Muchas gracias,

Grupo de Servicios Territoriales

CITMATEL Cienfuegos

Definición de los indicadores propuestos:

- **Contratación:** Agilidad en el proceso de contratación del servicio.
- **Comunicación:** Facilidad que tiene el cliente de contactar con el proveedor y en especial con los especialistas relacionados con el servicio que recibe, ya sea de forma presencial o a través del teléfono o correo electrónico, con el objetivo de recibir o transmitir cualquier información.
- **Confiabilidad y garantía:** Confianza que le transmiten los servicios del proveedor al cliente; seguridad y tranquilidad que siente porque el servicio es

fiable y efectivo.

- **Cortesía:** Formalidad, amabilidad, educación y cultura del personal al comunicarse con el cliente.
- **Credibilidad:** Correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, credibilidad de lo que se oferta.
- **Facilidad de acceso:** Posibilidades de obtener el servicio, sin que aparezcan dificultades para recibir el mismo.
- **Imagen y presencia:** Características estéticas de las instalaciones y medios del proveedor, así como el porte y aspecto del personal.
- **Personalización:** Individualización del servicio a cada cliente. Trato diferenciado. Adecuación del servicio a las características del cliente.
- **Profesionalidad:** Conocimientos y habilidades del proveedor para realizar el trabajo, demostrados en la práctica. Calificación y capacidad del personal para realizar sus funciones.
- **Tiempo de respuesta:** Agilidad o prontitud con que el proveedor responde a las solicitudes del cliente. Cumplimiento de plazos pactados. Tiempo que transcurre desde que se solicita el servicio hasta que se comienza a ejecutar, así como la rapidez con que se lleva a cabo.
- **Crédito:** Facilidades de pago del servicio.
- **Precio:** Correspondencia entre el valor del servicio y el precio que se paga por el mismo.

Anexo 4. Encuesta para determinar la Valoración Actual de los Atributos Esenciales del Servicio

Estimado Cliente:
Para CITMATEL la calidad es un compromiso con usted. Su opinión es lo más importante y le agradeceríamos nos transmitiera su valoración sobre los servicios que le presta nuestra empresa.

En cada caso otorgue entre 1 y 5 puntos, siendo 1 equivalente al nivel inferior y 5 al máximo.

Valore los servicios de los que usted es cliente, en los aspectos siguientes:

	Conectividad	Servicios Técnicos	Rodas	Otros servicios
Los conocimientos y habilidades que demuestran los técnicos en la prestación del servicio				
La garantía y confianza que brinda este servicio				
El tiempo de respuesta a la solicitud del servicio				
Correspondencia entre la oferta y el servicio que recibo. El servicio cumple con mis expectativas				
Facilidades de acceso al servicio, que esté disponible				
Facilidad para comunicarme con el personal que presta el servicio				
El comportamiento del personal, su cortesía				
Imagen y presencia				

Otros servicios: Hospedaje de sitio Web, Registro de Dominio, Multimedias

Deseamos que usted se refiera a CITMATEL para evaluar cada una de las siguientes afirmaciones utilizando la misma escala de 1 a 5.

Las oficinas de CITMATEL que he visitado están limpias y confortables	
Las cláusulas de mi contrato con CITMATEL son claras y comprensibles	
Mis solicitudes son escuchadas y siempre recibo respuesta	
Estoy conforme con el precio que pago por los servicios que recibo de CITMATEL	
El proceso de contratación es rápido y eficiente	
La forma en que pago mis servicios a CITMATEL me parece adecuada	

¿Por qué su entidad contrata los servicios CITMATEL? Marque con una X los que le identifiquen.

	Somos clientes habituales
	Nos lo indica nuestro Organismo Superior
	Nos lo recomiendan otras Entidades o Empresas
	Nos lo recomiendan otros Órganos, Instituciones u Organismos (Finanzas, PPP, MAC, etc.)
	Por el prestigio de CITMATEL
	Por amistad
	Por su buen servicio
	Por la variedad de servicios que brinda

Otras consideraciones: _____

¿En que aspectos deben mejorarse los servicios de CITMATEL?

	Capacitación de sus técnicos
	Rapidez
	Estabilidad
	Apariencia personal
	Comunicación

Otras consideraciones: _____

Si tiene alguna sugerencia, queja u otro planteamiento que nos ayude a mejorar nuestros servicios, le agradecemos lo ponga a continuación:

Muchas gracias por su participación,

Grupo de Servicios Territoriales
CITMATEL Cienfuegos

Anexo 5. Encuesta para la autoevaluación de los expertos

Como parte de la técnica que estamos aplicando en nuestra la investigación, donde ud. forma parte del grupo de expertos que analiza los factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos de CITMATEL, es necesario que se autoevalúe en los siguientes aspectos, marcando el grado de influencia de los mismos, en sus criterios.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alta	Media	Baja
Formación profesional			
Experiencia obtenida en la actividad profesional			
Consulta de bibliografía nacional			
Consulta de bibliografía internacional			
Capacidad de análisis			
Intuición			

Anexo 6. Nivel de competencia de los expertos

Expertos	Grado de conocimiento del tema	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Kc	Ka	K
1	0.9	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.9	1	0.95
2	0.8	0.2	0.4	0.08	0.08	0.1	0.08	0.8	0.94	0.87
3	0.9	0.2	0.2	0.08	0.08	0.08	0.08	0.9	0.72	0.81
4	0.9	0.2	0.4	0.08	0.08	0.1	0.1	0.9	0.96	0.93
5	0.7	0.2	0.4	0.08	0.05	0.1	0.1	0.7	0.93	0.82
6	0.9	0.2	0.4	0.08	0.1	0.1	0.1	0.9	0.98	0.94
7	0.9	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.08	0.9	0.98	0.94
8	0.8	0.2	0.32	0.08	0.08	0.08	0.08	0.8	0.84	0.82
9	0.8	0.2	0.4	0.08	0.08	0.1	0.1	0.8	0.96	0.88
10	0.9	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.9	1	0.95
11	0.8	0.16	0.32	0.1	0.1	0.08	0.08	0.8	0.84	0.82
12	0.7	0.2	0.4	0.1	0.08	0.1	0.1	0.7	0.98	0.84
13	0.8	0.2	0.32	0.1	0.1	0.08	0.1	0.8	0.9	0.85
14	0.8	0.2	0.4	0.1	0.1	0.1	0.05	0.8	0.95	0.88
15	0.7	0.2	0.4	0.05	0.08	0.1	0.08	0.7	0.91	0.81
16	0.9	0.16	0.4	0.05	0.08	0.1	0.1	0.9	0.89	0.90

Anexo 7. Encuesta enviada al panel de expertos, método Delphi

Al valorar los factores externos e internos que pudieran influir en el cumplimiento de los objetivos de CITMATEL, ya sea de forma positiva o negativa, se han detectado los siguientes, agrupados en amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

A ud. se le pide, que de acuerdo a su experiencia y valoración personal, otorgue una puntuación entre 1 y 5 puntos a cada planteamiento.

1 no concuerdo

2 concuerdo muy poco

3 concuerdo

4 concuerdo bastante

5 concuerdo totalmente

Puede añadir otros factores que ud. considere que influyen, y que no se han tenido en cuenta en este análisis.

Amenazas	1	2	3	4	5
Competencia alta					
Leyes y regulaciones que imponen sistemas económicos que no son los de CITMATEL					
Regulaciones que imponen proveedores de Internet a determinados sectores (redes privadas)					
Centralización en la administración financiera y toma de decisiones en empresas nacionales representadas en el territorio					
Poca o ninguna asignación de presupuesto en divisa a entidades locales, principalmente unidades presupuestadas					
Introducción de software libre en el país					
Oportunidades					
Desarrollo del trabajo por cuenta propia con necesidades informativas, formativas, de sistemas, de servicios tecnológicos, de conectividad					
Aumento de la demanda de servicios técnicos en el sector empresarial					
Aumento de la demanda de servicio de correo electrónico a particulares					
Fortalezas					
Técnicos calificados					
Se dispone de infraestructura necesaria para ampliar servicios de correo a personas naturales a través de una sala de correo					

Se dispone del inmueble adecuado para montar un taller de servicios técnicos					
Posee una amplia cartera de productos y servicios					
Rodas XXI personaliza ofertas					
Debilidades					
Baja imagen corporativa					
Baja gestión de ventas					
Proceso de contratación engorroso y lento					
No existencia de trabajo en equipo					
Bajo ancho de banda para el servicio de Conectividad					
Métodos y estilos de trabajo poco participativos					
Lenta modernización del equipamiento					

Anexo 8. Cuestionario para evaluar la competitividad de CITMATEL en Cienfuegos

Marque con una X en la columna de la izquierda de la frase que considere más acertada en cada caso.

1	¿Considera que CITMATEL es una empresa innovadora?
	a.- Sí, considero que está al mismo nivel de la competencia y exigencias del mercado.
	b.- CITMATEL posee filosofía tradicional y no cree necesario ser muy innovadora. Por sus años de experiencia en el sector no considera necesario por ahora innovar en su empresa/producto.
	c.- Sí, pero no le preocupa ni afecta el grado de innovación en el territorio que abarca su mercado.
	d.- Sí, el grado de innovación de CITMATEL y su voluntad de adecuación a los cambios del mercado, tanto a nivel social como tecnológico es superior al de la competencia.
	e.- Sí, aunque considera que las garantías de seguridad que ofrecen sus servicios le permiten mantener un ritmo de innovación moderado.
2	Valore la atención de CITMATEL a los pedidos, quejas y sugerencias de sus clientes.
	a.- CITMATEL cuenta con una página web que actualiza regularmente y le permite atender solicitudes de sus clientes. Además tramita en breve plazo los pedidos, quejas y sugerencias emitidos a través de otros mecanismos.
	b.- CITMATEL no posee interacción con el cliente a través de web. Para ello usa métodos tradicionales como llamadas telefónicas, correo electrónico o visitas presenciales, aunque no tiene establecido formalmente un sistema de atención a quejas o sugerencias.
	c.- CITMATEL no considera de gran importancia las quejas o sugerencias que puedan emitir los clientes, porque no han afectado hasta ahora sus planes de ingresos.
	d.- CITMATEL tarda más de una semana en dar respuesta a los pedidos, quejas y sugerencias de los clientes y en ocasiones no los contesta, porque no valora que no sea tan necesario hacerlo.
	e.- CITMATEL posee un sistema de atención al cliente que le permite dar respuesta a cualquier solicitud en un breve plazo de tiempo (menos de una semana).
3	¿Existe comunicación interna en CITMATEL?
	a.- Sí, pero considera que es más práctico la gestión profesional directiva, no permitiendo excesiva democracia en la empresa, quedando bien entendido que las directrices importantes sólo pueden salir del nivel superior, aún siendo respetuosos con la dignidad personal de sus colaboradores.
	b.- Sí, y la considera fundamental hasta tal punto que la información fluye en

	todos los sentidos, de arriba hacia abajo y viceversa, así como entre los diferentes departamentos. La considera un pilar básico para la optimización de la gestión en empresarial.
	c.- Sí, la empresa dispone de una intranet y de otras herramientas para intentar potenciarla: chat, boletines periódicos, correo interno, informes memorando. Cada cual sabe su responsabilidad y se encarga de actualizar o descargar la información que le compete.
	d.- Sí, pero considera que, aún siendo importante, la comunicación interna no define la cultura empresarial, y aunque emplea algunas herramientas como chat, correo interno, entre otras, no la promueve exhaustivamente.
	e.- Las informaciones se envían por correo electrónico principalmente, sin precisar mucho si llegan a las personas implicadas.
4	¿Realiza CITMATEL comunicación externa?
	a.- Sí, a través de publicidad convencional, promociones, marketing directo y página web.
	b.- Sí, aunque prefiere el marketing directo.
	c.- No hace comunicación externa porque es muy cara y no dispone de presupuesto para su producción y realización, aunque le gustaría. Ni siquiera tiene una página web.
	d.- Sí, existe un plan de comunicación bien definido que incluye publicidad en los diferentes medios de comunicación (Internet, prensa escrita, radio, televisión, publicidad exterior, etc.)
	e.- Sí, básicamente a través de una página web que está algo antigua (más de dos años) pero intenta actualizarla cada cierto tiempo con información sobre sus productos/servicios o alguna noticia de interés.
5	¿Cómo valoraría la infraestructura tecnológica de CITMATEL frente a la competencia?
	a.- Cuenta con un equipamiento moderno y una tecnología adecuada, acorde con los servicios que brinda.
	b.- Cuenta con tecnología de punta, igual o superior a la de la competencia, que le permite satisfacer todo el mercado y crecer en nuevos servicios.
	c.- Su infraestructura tecnológica es obsoleta, siendo insuficiente para los servicios que brinda.
	d.- Cuenta con un equipamiento relativamente moderno y una tecnología adecuada, que le permite brindar servicios aunque no a la altura de la competencia.
	e.- Su equipamiento e infraestructura tecnológica le permiten brindar servicios con un mínimo de calidad, pero es insuficiente para atender a un mayor número de clientes.
6	¿Conoce CITMATEL la motivación, volumen, frecuencia de compras de sus clientes?

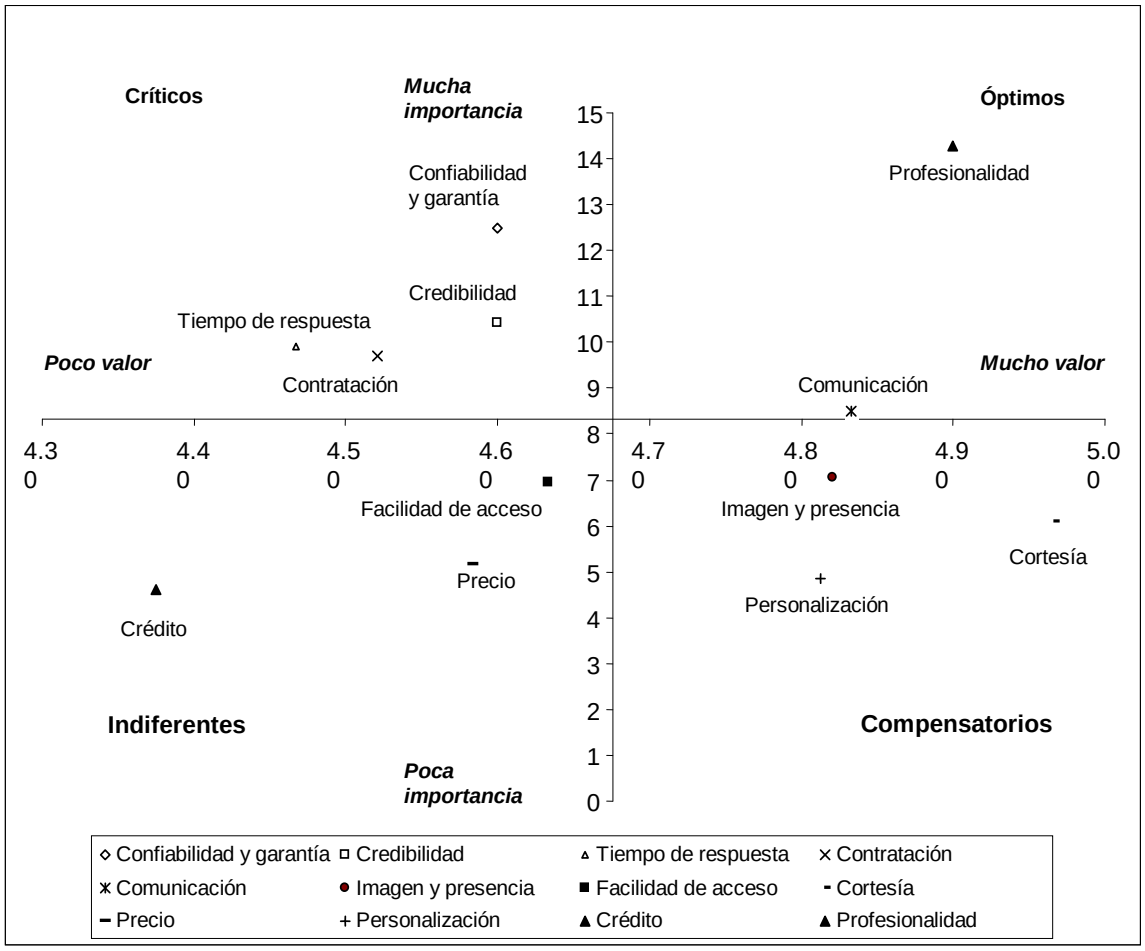
	a.- Sí, tiene información detallada y actualizada del volumen de facturación y de solvencia financiera de sus clientes. No obstante, desconoce datos sobre la motivación y frecuencia de compras aunque considera que es un tema importante.
	b.- Sí, y cuenta con un sistema informático que le permite conocer cualquier información acerca de sus clientes. Además, los tiene clasificados en A, B y C según el nivel de importancia.
	c.- Considera que su mercado es tan pequeño que no necesita ningún sistema sofisticado de clasificación de datos para conocer perfectamente a sus clientes.
	d.- Dado el segmento en el que se mueve, considera que tiene la información justa y necesaria de sus clientes, sin necesidad de indagar más sobre ellos, entendiendo que puede ser un gasto adicional e innecesario.
	e.- Sí, y cuenta con un sistema informático que le permite conocer a la perfección cualquier información acerca de sus clientes. Además, estudia con regularidad el Índice de Satisfacción, la causa de las bajas y otros aspectos que le permitan conocer sus necesidades.
7	Los precios de los productos y/o servicios de CITMATEL son:
	a.- Similares a los de la competencia.
	b.- Superiores a los de la competencia porque su posicionamiento y calidad le permiten incrementar los precios, los cuales son bien aceptados por los clientes.
	c.- Bajos, porque su productividad le permite mantener una política de bajo costo sin afectar las utilidades.
	d.- Superiores a los de la competencia aunque no necesariamente la calidad de sus productos/servicios sea superior.
	e.- Fijos, de acuerdo a las regulaciones establecidas en el país.
8	¿Posee CITMATEL una red de ventas muy profesional?
	a.- Posee un equipo propio de ventas, sólido, fiel, bien retribuido y muy motivado, desde su sede hasta sus grupos provinciales, dado que su cultura empresarial está enfocada al marketing.
	b.- Tiene una muy buena y profesional red de ventas, aunque se puede mejorar en varios aspectos.
	c.- Posee un equipo profesional en la sede de la empresa y un especialista comercial en sus grupos, que además desempeña otras funciones.
	d.- En los grupos en que solo existe un especialista comercial, el resto del colectivo apoya las tareas de comercialización.
	e.- El equipo de ventas está externalizado (outsourcing).
9	¿Lleva a cabo CITMATEL estrategias de fidelización?
	a.- No suele realizar ninguna acción concreta.
	b.- Sí, se fijan estándares de los servicios y se le comunican al cliente, los trabajadores están entrenados en la relación con el cliente y son recompensados

	por sus resultados.
	c.- Aunque no fija estándares en sus servicios, intenta mantener una buena relación con su clientela dando respuesta a sus solicitudes con profesionalidad y en un breve plazo de tiempo.
	d.- Considera que en el mercado en que se desempeña es difícil llevar a cabo acciones de fidelización de la clientela, aunque se realizan acciones puntuales como darle atención especial a los clientes que más facturan o a los clientes de su propio ministerio.
	e.- Sí, y comunica a sus trabajadores la importancia del marketing relacional en una empresa que brinda servicios.
10	¿Considera que CITMATEL está bien posicionada en el mercado cienfueguero?
	a.- Sí, dentro del sector, la empresa y sus marcas están totalmente reconocidas y, además, se preocupa de que así sea.
	b.- No lo considera un tema importante, ya que el segmento que atiende es muy especial y no le compran por su posición, sino por la calidad de sus productos/servicios o porque son proveedores únicos.
	c.- Tiene definido su logotipo, cartel que identifica sus instalaciones y algunos otros signos pero no es conocida mucho más allá de sus clientes.
	d.- Sí, más allá de sus clientes es conocida por la competencia y otros organismos e instituciones del territorio.
	e.- No, la empresa no es bien conocida en el territorio.

Indique del 0 al 5, de acuerdo a su valoración, siendo 0 nulo y 5 muy alto.

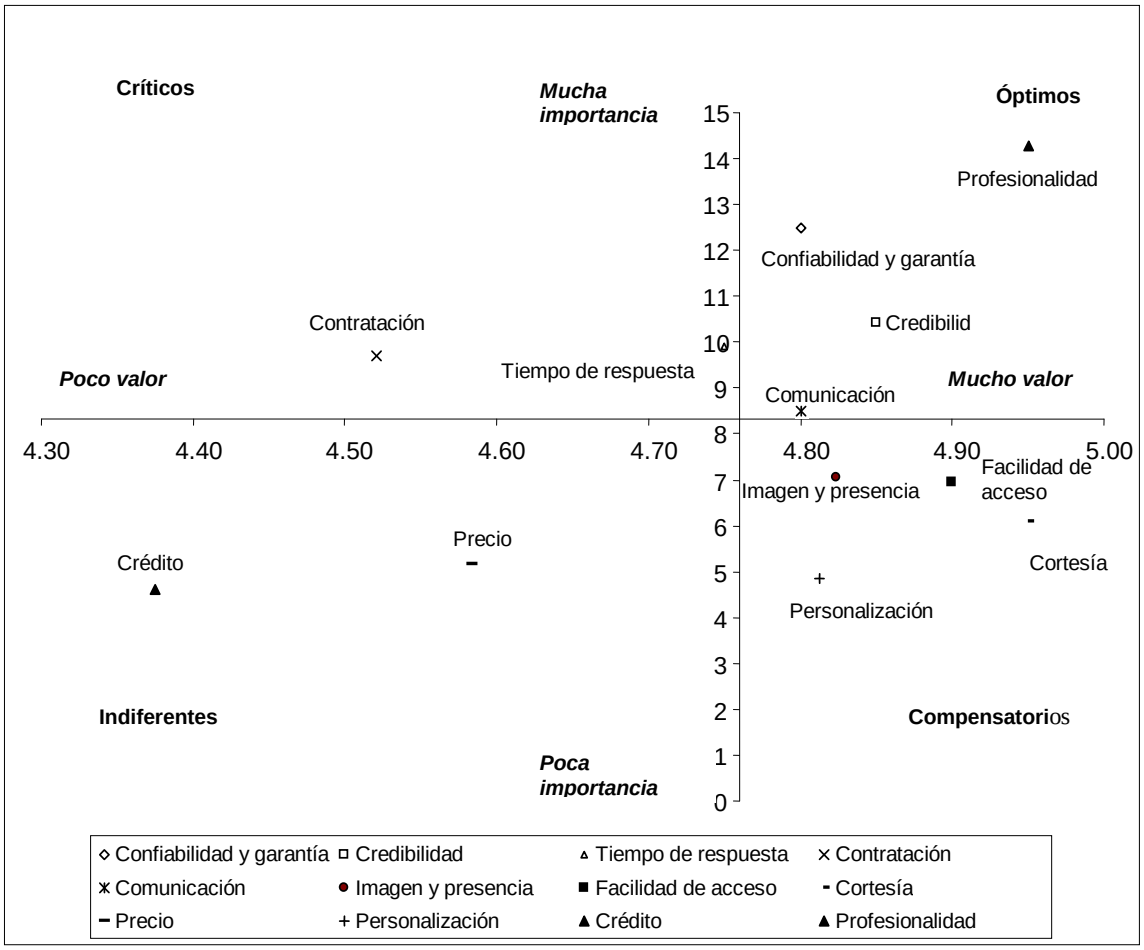
	El grado de autonomía que tiene CITMATEL para realizar la estrategia de marketing.
	El grado de profesionalidad que considera tiene su departamento de marketing o la persona que esté al frente.

Anexo 9. Clasificación de los atributos Conectividad, en el estudio de ISC



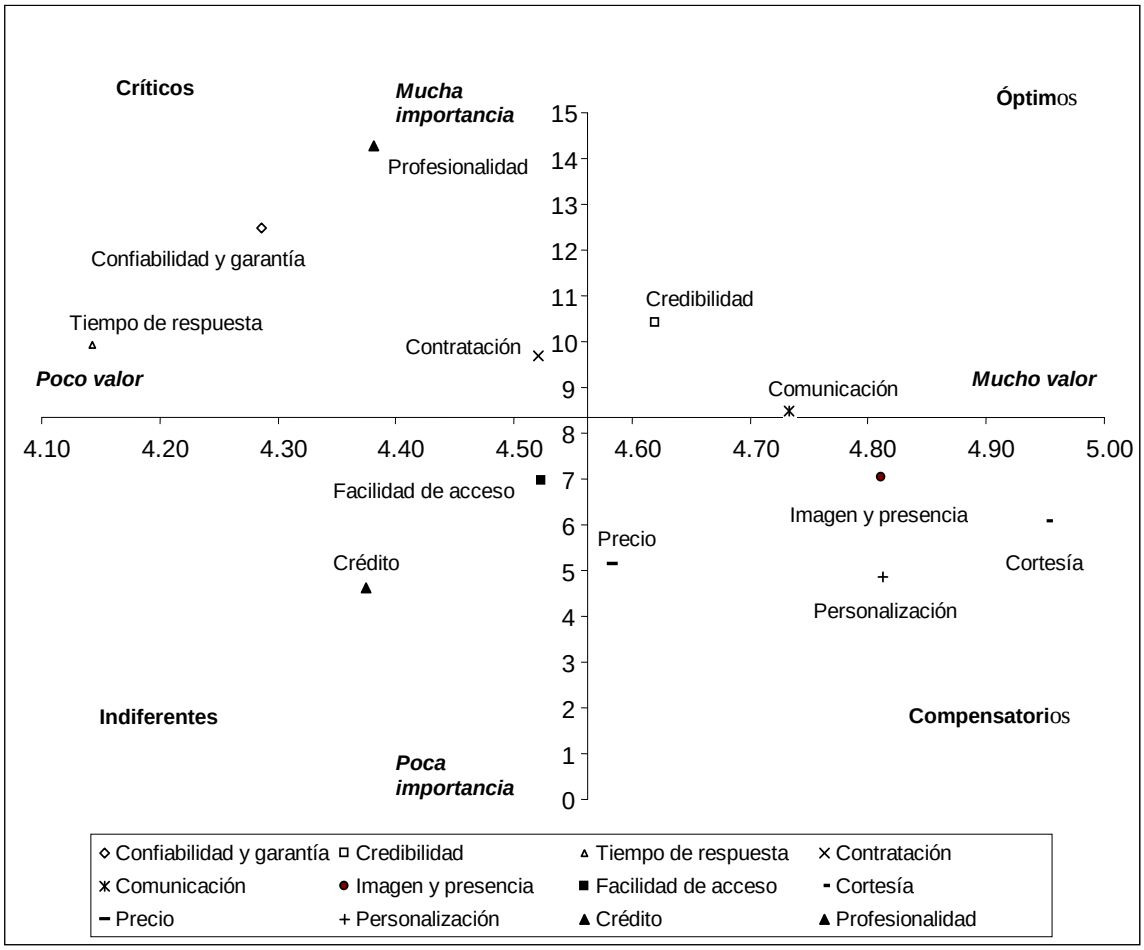
Conectividad		
Atributos	**Satisfacción**	**Importancia**
Profesionalidad	4.9000	14.2692
Confiabilidad y garantía	4.6000	12.5000
Credibilidad	4.6000	10.4231
Tiempo de respuesta	4.4667	9.9231
Contratación	4.5208	9.6923
Comunicación	4.8333	8.5000
Imagen y presencia	4.8205	7.0385
Facilidad de acceso	4.6333	6.9615
Cortesía	4.9667	6.0769
Precio	4.5833	5.1538
Personalización	4.8125	4.8462
Crédito	4.3750	4.6154
Promedio	**4.6760**	**8.3333**

Anexo 10. Clasificación de los atributos de Taller, en el estudio de ISC



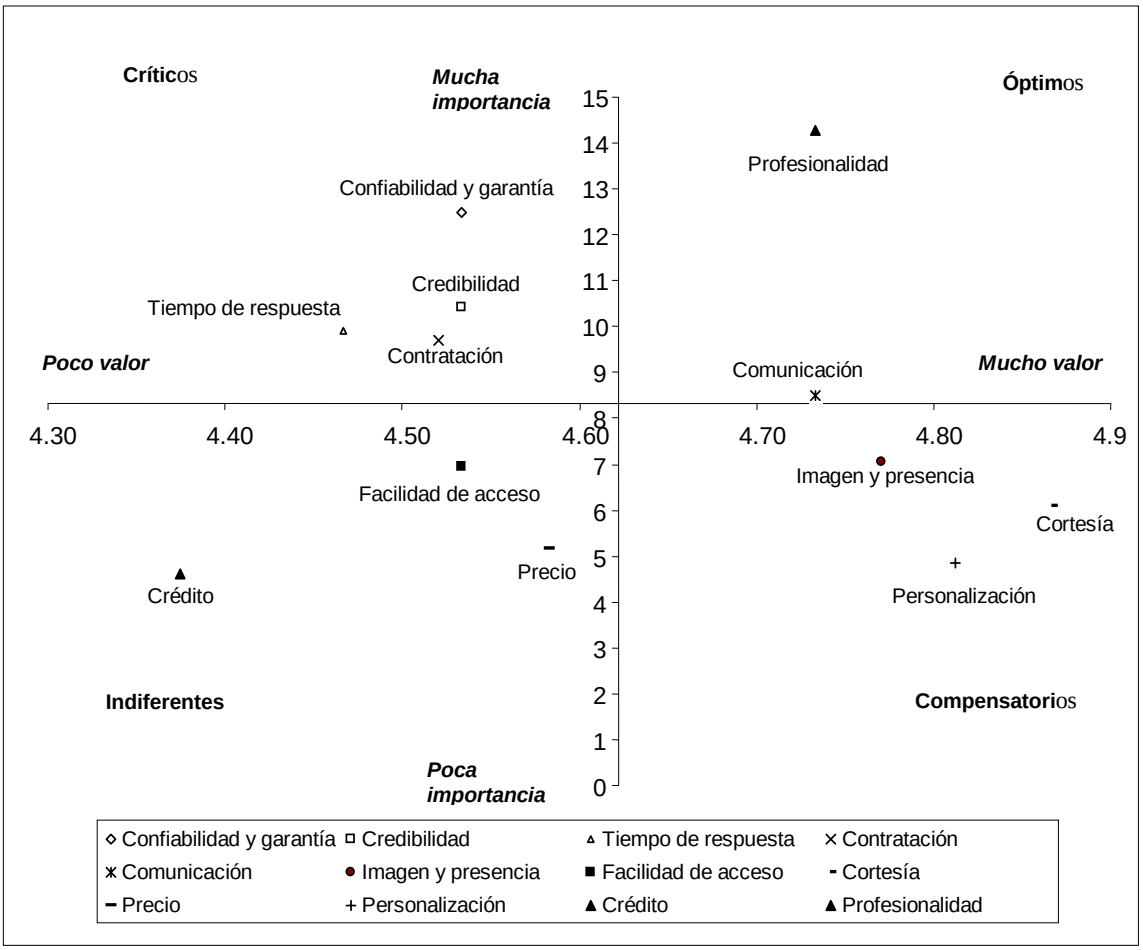
Taller		
Atributos	**Satisfacción**	**Importancia**
Profesionalidad	4.9500	14.2692
Confiabilidad y garantía	4.8000	12.5000
Credibilidad	4.8500	10.4231
Tiempo de respuesta	4.7500	9.9231
Contratación	4.5208	9.6923
Comunicación	4.8000	8.5000
Imagen y presencia	4.8235	7.0385
Facilidad de acceso	4.9000	6.9615
Cortesía	4.9500	6.0769
Precio	4.5833	5.1538
Personalización	4.8125	4.8462
Crédito	4.3750	4.6154
Promedio	**4.7596**	**8.3333**

Anexo 11. Clasificación de los atributos de Rodas, en el estudio de ISC



Rodas		
Atributos	**Satisfacción**	**Importancia**
Profesionalidad	4.3810	14.2692
Confiabilidad y garantía	4.2857	12.5000
Credibilidad	4.6190	10.4231
Tiempo de respuesta	4.1429	9.9231
Contratación	4.5208	9.6923
Comunicación	4.7333	8.5000
Imagen y presencia	4.8116	7.0385
Facilidad de acceso	4.5238	6.9615
Cortesía	4.9524	6.0769
Precio	4.5833	5.1538
Personalización	4.8125	4.8462
Crédito	4.3750	4.6154
Promedio	**4.5618**	**8.3333**

Anexo 12. Clasificación de los atributos Otros Servicios, en el estudio de ISC



Otros servicios		
Atributos	**Satisfacción**	**Importancia**
Profesionalidad	4.7333	14.2692
Confiabilidad y garantía	4.5333	12.5000
Credibilidad	4.5333	10.4231
Tiempo de respuesta	4.4667	9.9231
Contratación	4.5208	9.6923
Comunicación	4.7333	8.5000
Imagen y presencia	4.7708	7.0385
Facilidad de acceso	4.5333	6.9615
Cortesía	4.8667	6.0769
Precio	4.5833	5.1538
Personalización	4.8125	4.8462
Crédito	4.3750	4.6154
Promedio	**4.6219**	**8.3333**

Anexo 13. Matriz de la evaluación dada por los expertos. Método Delphi

Indicadores	No Concuerdo	Concuerdo muy poco	Concuerdo	Concuerdo bastante	Concuerdo totalmente
INDICADOR 1	0	2	3	2	9
INDICADOR 2	1	0	4	6	5
INDICADOR 3	0	1	0	4	11
INDICADOR 4	0	0	2	2	12
INDICADOR 5	4	3	4	4	1
INDICADOR 6	2	0	3	4	7
INDICADOR 7	0	0	5	5	6
INDICADOR 8	2	0	3	2	9
INDICADOR 9	0	1	2	5	8
INDICADOR 10	0	0	1	5	10
INDICADOR 11	0	2	3	6	5
INDICADOR 12	1	1	6	5	3
INDICADOR 13	0	1	3	4	8
INDICADOR 14	0	3	4	6	3
INDICADOR 15	1	4	4	1	6
INDICADOR 16	2	1	5	3	5
INDICADOR 17	0	2	3	1	10
INDICADOR 18	2	3	4	2	5
INDICADOR 19	0	1	4	1	10
INDICADOR 20	1	1	4	6	4
INDICADOR 21	1	0	1	1	13

Anexo14. Frecuencia Acumulada

	I1	I1-I2	I1-I2-I3	I1-I2-I3-I4	I1-I2-I3-I4-I5
INDICADOR 1	0	2	5	7	16
INDICADOR 2	2	1	5	11	16
INDICADOR 3	0	1	1	5	16
INDICADOR 4	0	0	2	4	16
INDICADOR 5	0	7	11	15	16
INDICADOR 6	1	2	5	9	16
INDICADOR 7	0	0	5	10	16
INDICADOR 8	0	2	5	7	16
INDICADOR 9	1	1	3	8	16
INDICADOR 10	2	0	1	6	16
INDICADOR 11	0	2	5	11	16
INDICADOR 12	2	2	8	13	16
INDICADOR 13	0	1	4	8	16
INDICADOR 14	1	3	7	13	16
INDICADOR 15	1	5	9	10	16
INDICADOR 16	0	3	8	11	16
INDICADOR 17	0	2	5	6	16
INDICADOR 18	0	5	9	11	16
INDICADOR 19	0	1	5	6	16
INDICADOR 20	0	2	6	12	16
INDICADOR 21	0	1	2	3	16

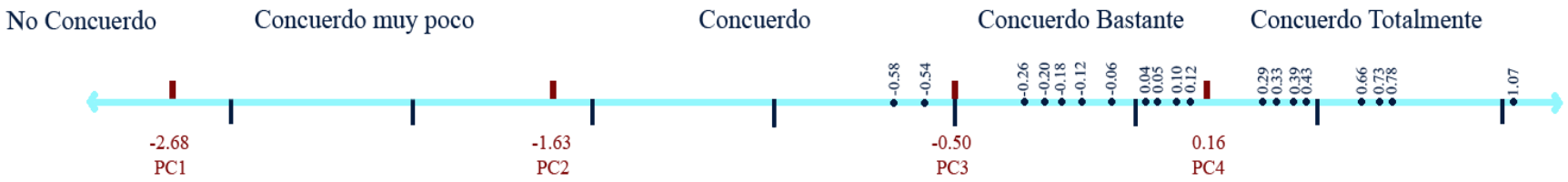
Anexo15. Frecuencia Relativa Acumulada

INDICADOR 1	0	0.125	0.3125	0.4375
INDICADOR 2	0.125	0.0625	0.3125	0.6875
INDICADOR 3	0	0.0625	0.0625	0.3125
INDICADOR 4	0	0	0.125	0.25
INDICADOR 5	0	0.4375	0.6875	0.9375
INDICADOR 6	0.0625	0.125	0.3125	0.5625
INDICADOR 7	0	0	0.3125	0.625
INDICADOR 8	0	0.125	0.3125	0.4375
INDICADOR 9	0.0625	0.0625	0.1875	0.5
INDICADOR 10	0.125	0	0.0625	0.375
INDICADOR 11	0	0.125	0.3125	0.6875
INDICADOR 12	0.125	0.125	0.5	0.8125
INDICADOR 13	0	0.0625	0.25	0.5
INDICADOR 14	0.0625	0.1875	0.4375	0.8125
INDICADOR 15	0.0625	0.3125	0.5625	0.625
INDICADOR 16	0	0.1875	0.5	0.6875
INDICADOR 17	0	0.125	0.3125	0.375
INDICADOR 18	0	0.3125	0.5625	0.6875
INDICADOR 19	0	0.0625	0.3125	0.375
INDICADOR 20	0	0.125	0.375	0.75
INDICADOR 21	0	0.0625	0.125	0.1875

Anexo16. Distribución Normal Estandarizada Inversa de la Frecuencia Relativa Acumulada y cálculo de los puntos de corte

					Suma	**Promedio**	**N-P**
INDICADOR 1	-3.09	-1.15	-0.49	-0.16	-4.89	-1.22	0.29
INDICADOR 2	-1.15	-1.53	-0.49	0.49	-2.68	-0.67	-0.26
INDICADOR 3	-3.09	-1.53	-1.53	-0.49	-6.65	-1.66	0.73
INDICADOR 4	-3.09	-3.09	-1.15	-0.67	-8.00	-2.00	1.07
INDICADOR 5	-3.09	-3.09	0.49	1.53	-4.16	-1.04	0.11
INDICADOR 6	-1.53	-1.15	-0.49	0.16	-3.02	-0.75	-0.18
INDICADOR 7	-3.09	-3.09	-0.49	0.32	-6.35	-1.59	0.66
INDICADOR 8	-3.09	-3.09	-0.49	-0.16	-6.83	-1.71	0.78
INDICADOR 9	-1.53	-1.53	-0.89	0.00	-3.96	-0.99	0.06
INDICADOR 10	-3.09	-3.09	-1.53	-0.32	-8.03	-2.01	1.08
INDICADOR 11	-3.09	-1.15	-0.49	0.49	-4.24	-1.06	0.13
INDICADOR 12	-1.15	-1.15	0.00	0.89	-1.41	-0.35	-0.58
INDICADOR 13	-3.09	-1.53	-0.67	0.00	-5.30	-1.32	0.39
INDICADOR 14	-3.09	-0.89	-0.16	0.89	-3.25	-0.81	-0.12
INDICADOR 15	-1.53	-0.49	0.16	0.32	-1.55	-0.39	-0.54
INDICADOR 16	-3.09	-0.89	0.00	0.49	-3.49	-0.87	-0.06
INDICADOR 17	-3.09	-1.15	-0.49	-0.32	-5.05	-1.26	0.33
INDICADOR 18	-3.09	-0.49	0.16	0.49	-2.93	-0.73	-0.20
INDICADOR 19	-3.09	-1.53	-0.49	-0.32	-5.43	-1.36	0.43
INDICADOR 20	-3.09	-1.15	-0.32	0.67	-3.88	-0.97	0.04
INDICADOR 21	-3.09	-1.53	-1.15	-0.89	-6.66	-1.67	0.73
Puntos de corte	-2.68	-1.63	-0.50	0.16	-97.75	-24.44	
				N	-0.93		

Anexo 17. Rayo numérico resultante del método Delphi



Anexo 18. Matriz DAFO

		Debilidades							Fortalezas				
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	F1	F2	F3	F4	F5
Amenazas	A1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	A2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
	A3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	A4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
	A5	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
Oportunidades	O1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	O2	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
	O3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0
	O4	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0

D+A+F+O=60	
Supervivencia DA	15.00%
Defensiva FA	23.33%
Adaptativa DO	40.00%
Ofensiva FO	21.67%

Interno presente	Fortalezas	45.00%
	Debilidades	55.00%
Externo futuro	Oportunidades	61.67%
	Amenazas	38.33%

Anexo 19. Criterios evaluativos de los expertos. Matriz RMG

Variables / Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Grado de autonomía	Grado de profesionalidad
E1	4	4	4	4	3	5	3	2	5	5	5	4
E2	1	3	3	2	2	3	1	2	3	3	1	3
E3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3
E4	3	4	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3
E5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5
E6	4	5	4	4	3	5	2	5	4	3	5	5
E7	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	3
E8	3	4	5	4	3	3	2	2	3	4	3	4
E9	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3
E10	4	5	5	4	4	5	2	2	2	3	3	3
E11	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	3
E12	4	5	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5
E13	4	4	5	3	2	5	5	2	4	5	3	4
E14	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3
E15	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	3	4
E16	2	2	3	5	3	5	3	2	3	4	5	5
Valor medio	2.81	3.44	3.38	3.13	2.75	3.56	2.13	2.38	2.94	3.44	3.25	3.75
Promedio de las variables de marketing						2.99						

Anexo 20. Propuesta de plan de acciones

Acción	Responsable	Fecha	Ejecutor
Estudio y debate de la estrategia proyectada con todos los trabajadores del grupo	EP	Anualmente	Todos los trabajadores
Desarrollo de Seminarios de Marketing	EP	Pendiente	Especialista y todos los trabajadores
Capacitación de los especialistas del grupo en temas vinculados con su labor y con la comercialización	EP	Anualmente	Todos los trabajadores
Desarrollo de Taller trabajo en equipo	EP	Pendiente	Especialista y todos los trabajadores
Enfocar la fuerza de venta hacia la búsqueda de clientes para los nuevos servicios	EP	Anualmente	Comercial y todos los trabajadores
Promover servicios de CITMATEL a través de los medios de prensa	EP	Pendiente	Comercial
Reorganizar los procesos internos con vistas a mejorar el trabajo en equipo y disminuir el tiempo de respuesta a solicitudes de servicios	EP	Anualmente	Todos los trabajadores
Localización de entidades que reciben servicios de CITMATEL en otras provincias con el fin de captarlas como clientes en el territorio	EP	Anualmente	Comercial
Visita a entidades del sector no empresarial para ofrecer los servicios de la empresa	EP	Mensualmente	Comercial
Realizar el estudio del ISC	EP	Anualmente	Todos los trabajadores
Implementar una herramienta informática que facilite el registro del ISC a través del tiempo	EP	Pendiente	Especialistas Informáticos
Diseñar un sistema automatizado de información del grupo de forma tal que se agilice la recuperación de la misma	EP	Pendiente	Especialistas Informáticos
Aplicar técnicas de mejoras a los procesos de contratación y prestación de servicios	EP	Pendiente	
Establecer indicadores para medir los procesos de contratación y prestación de servicios	EP	Pendiente	
Definir las competencias de cada puesto	EP	Pendiente	
Evaluar las competencias de cada puesto	EP	Cuando entra un nuevo trabajador a la organización y anualmente	

Glosario de términos

Amenaza: Factores del entorno sobre los cuales no se puede provocar cambios o evitar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Amenaza del entorno: Reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno que conduciría, en la ausencia de las acciones de marketing adecuadas, a una pérdida de posición de la empresa en el mercado.

Atributos esenciales del servicio: Atributos que el cliente espera al recibir un servicio, como pueden ser la credibilidad, profesionalidad, garantía, tiempo de respuesta, comunicación, cortesía, entre otros.

Auditoría de marketing: *A*nálisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e independiente se realiza a los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de la empresa, con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan de marketing.

Calidad: Integración de todas las cualidades con que cuenta el producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él.

Cliente**:** Persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio. Puede ser un usuario (quien usa un servicio), un comprador (el sujeto que compra un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto).

Comunicación: Proceso que incluye la participación activa de dos o más personas en calidad de sujetos, los cuales interactúan y se comprenden entre sí. Ocurre cuando existe comprensión entre el emisor y el receptor del mensaje emitido.

Confiabilidad: Confianza que le transmiten los servicios del proveedor al cliente; seguridad y tranquilidad que siente porque el servicio es fiable y efectivo.

Control: Función del ciclo administrativo que se encarga de medir y corregir el desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Cortesía: Formalidad, amabilidad, educación y cultura del personal al comunicarse con el cliente.

Credibilidad: Correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, credibilidad de lo que se oferta.

Crédito: Facilidades de pago. Tiempo y condiciones concedidas al cliente para efectuar el pago de un producto o servicio.

Cuota de ventas: Objetivo de ventas para una línea de productos, una sección de la empresa o un agente de ventas. Meta que se define para estimular los esfuerzos de venta.

Debilidad: Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

Deseo: Carencia de algo específico que satisface las necesidades.

Demanda: Deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada.

Demanda de la empresa: Cuota que tiene la empresa sobre la demanda del mercado.

Diferenciación: Acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa de la de la competencia.

Distribución: Elemento de la mezcla del marketing relativo a cómo se ponen las ofertas a disposición de los clientes, y se hacen accesibles a ellos. También llamada canal, sitio, entrega, ubicación o cobertura.

Expectativas: Esperanzas que centra el cliente al optar por un determinado producto o servicio. Pueden estar basadas en experiencias de compras anteriores, opiniones de otras personas, promoción de los vendedores, ofertas.

Evidencia física: Capacidad y entorno en los cuales se entrega el servicio, ambas mercancías tangibles que ayudan a comunicarse y realizar el servicio. Lo que da forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes, por ejemplo, las instalaciones, accesorios, disposición, colores y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Facilidad de acceso: Posibilidades de obtener el servicio, sin que aparezcan dificultades para recibir el mismo.

Fortaleza: Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

Gestión de marketing: Proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizacionales. Tiene influencia en el nivel, momento y composición de la demanda por lo que se define también como gestión de demanda.

I+D: Innovación y desarrollo. Proceso asociado a la creatividad e inventiva de la empresa para mejorar su producto teniendo en cuenta las necesidades del mercado.

Imagen: Conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente.

Imagen corporativa: Características estéticas de las instalaciones y medios de la organización, así como el porte y aspecto del personal que labora en ella. Forman parte de la imagen los signos, logotipos, lemas, colores, marcas, que permiten distinguir la empresa entre otras.

Macroentorno: Entorno general, fuerzas externas que actúan sobre la organización sin que puedan ser modificadas por ella. Conformado por macrovariables de dimensión económica, sociocultural, tecnológica, político-legal y medioambiental.

Marketing: Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Marketing a la carta: Capacidad de preparar productos individualizados sobre la base de la tecnología masiva productiva.

Marketing directo: Conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, especialmente caracterizado (social, económica, geográfica, profesionalmente, etc.) a fin de promover un producto, servicio, idea, empleando para ello medios o sistemas de contacto directo.

Marketing interno: Describe el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, al personal de contacto que apoya a los servicios para que trabaje como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente.

Marketing estratégico: Busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos trazados.

Marketing externo: Conocido como las 4 Ps; producto, precio, distribución (plaza) y promoción. Hay autores que consideran 7 Ps, agregando presonas, procesos y evidencia física (*physical evidence*).

Marketing interactivo: Refleja la relación entre los empleados y los clientes. También conocido como marketing relacional, acentúa la importancia del servicio y de la calidad para con el cliente, y del desarrollo de una serie de transacciones con los consumidores.

Marketing mix: También llamado mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo. En ocasiones se identifica con las 4 Ps.

Marketing social: Consiste en la dedicación de recursos económicos o técnicos a actividades de asistencia y protección social, generando un beneficio a medio y largo plazo para la empresa y su entorno.

Matriz DAFO: Herramienta de análisis estratégico, también conocida como Matriz FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características propias (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la

situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Matriz RMG: Herramienta de análisis en marketing desarrollada por la empresa consultora española que le da nombre. Se emplea en auditorías de marketing, permitiendo valorar la situación de la empresa estudiada o la de sus productos en el mercado.

Mercado: Conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo, y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor. Todos los integrantes del mercado deben tener deseo, dinero y posibilidades de acceder al producto.

Mercado atendido (u objetivo): Parte sobre la cual la empresa localiza sus esfuerzos.

Mercado disponible: Conjunto de consumidores que tienen interés por el producto, suficiente renta y acceso a una determinada oferta en el mercado.

Mercado penetrado: Conjunto de consumidores que ya ha comprado el producto.

Mercado potencial: Conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés elevado para una determinada oferta en el mercado.

Microentorno: Ambiente que está más cercano a la organización. Permite conocer cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

Misión: Razón de ser de la organización, para lo que fue creada.

Necesidad: Carencia de un bien básico.

Nicho de mercado: Es una parte más pequeña del mercado, un segmento muy específico.

Oportunidad: Factores que pueden manifestarse en el entorno de la organización, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Oportunidad de marketing: Mercado específico en el que la empresa podría desarrollar acciones de marketing disfrutando ventaja competitiva.

Oferta. Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado.

Percepción. Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad. Forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer una necesidad, regulada por factores sociales, culturales y ambientales.

Personalización: Individualización del servicio a cada cliente. Trato diferenciado. Adecuación del servicio a las características del cliente. Ver también definición de marketing a la carta.

Personas: Toda la gente que está implicada directa o indirectamente en el consumo de un servicio: empleados administrativos, obreros, gerencia, consumidores.

Plan de marketing: Instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing. Documento de trabajo, que prevé objetivos específicos a alcanzar y acciones concretas a realizar para alcanzarlos. Puede ser a mediano y largo plazo, en el cual se deben cumplir todos los objetivos propuestos.

Plan de negocio**:** Documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Plaza: Ver definición de distribución.

Posicionamiento: Posición competitiva de la empresa y de su oferta para cada público objetivo. Lugar que ocupa en la mente del cliente.

Potencial de ventas de la empresa: Límite al cual puede aproximarse la demanda a medida que se incrementen los esfuerzos de marketing con relación a los competidores.

Precio: Estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades.

Presupuesto de ventas: Estimación razonable del volumen de ventas esperadas y se emplea inicialmente para realizar correctamente los aprovisionamientos, la producción y tomar decisiones correctas sobre el origen y aplicación de los recursos.

Proceso: El procedimiento, los mecanismos y el flujo de actividades que intervienen en el servicio, hasta ser consumido.

Producto: Todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. Normalmente producto es un objeto físico. El término servicio hace referencia a prestaciones intangibles pero que, igualmente, satisfacen necesidades, por lo que se emplea, en general, el término producto para referirse no solo a productos físicos sino también a servicios u otros vehículos capaces de proporcionar satisfacción a un deseo o necesidad.

Profesionalidad: Conocimientos y habilidades del proveedor para realizar el trabajo, demostrados en la práctica. Calificación y capacidad del personal para realizar sus funciones.

Promoción de ventas: Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes, y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Publicidad: Término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover las ventas de bienes y servicios. Es la forma de comunicación de las empresas para informar e influir en el comportamiento de sus clientes potenciales, dando a conocer su oferta y las virtudes de la empresa.

Relaciones Públicas: Estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

Rendimiento percibido: Valor que el cliente ha obtenido al recibir el producto o servicio. Está basado en sus percepciones y puede estar influenciado por opiniones de otras personas, estados de ánimo del cliente, razonamientos.

Satisfacción del cliente: Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Segmentación del mercado: Arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. Para identificarlos hay que desarrollar perfiles y descripciones de los segmentos resultantes.

Segmento estratégico: Está constituido por un conjunto homogéneo de bienes y/o servicios destinados a un mercado específico, teniendo competidores determinados y por los cuales es posible formular una estrategia.

Servicio: Prestaciones intangibles que satisfacen necesidades. Ver definición de producto.

Sistema de información de marketing: Es el 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.

Tiempo de respuesta: Agilidad o prontitud con que el proveedor responde a las solicitudes del cliente. Cumplimiento de plazos pactados. Tiempo que transcurre desde que se solicita el servicio hasta que se comienza a ejecutar, así como la rapidez con que se lleva a cabo.

Toma de decisiones: Proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico.

Valor añadido: Lo que se añade al producto en forma de envase, servicios, publicidad, consejos a los consumidores, condiciones financieras, acuerdos sobre la entrega, almacenaje y otras cosas que los clientes valoran.

Valores compartidos: Valores que promueven los directivos de la empresa entre

sus trabajadores como fundamento básico de actuación, que deben servir como norma en su conducta diaria, por ejemplo, profesionalidad, disciplina, creatividad, calidad, cortesía, entre otros.

Vender: Proceso por medio del cual el vendedor averigua y activa las necesidades y/o deseos del comprador y satisface los mismos con ventajas o beneficios mutuos y continuos para ambas partes.

Visión: Es ver a lo lejos. Son los sueños de la organización. Es la imagen que se tiene del futuro. Es un estado final que se está tratando de lograr.