



Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya  
Facultad de Ciencias Económicas

# Trabajo de Diploma

Titulo: Investigación de mercados en la  
UEB Servicentros de Cupet Holguín

Autora: Idania Denis Téllez

Tutor: MsC.Ricardo M. Gallardo Canavaciolo

Curso: 2010-2011



## PENSAMIENTO

*“El marketing se está convirtiendo en una batalla, basada más en la información que en el poder de las ventas.”*

*Philip Kotler*



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo:

A mis padres Margot y Alexis, por haberme permitido realizar este sueño.

A mi Hija por ser la razón de mí ser.

A mi tutor Ricardo Gallardo por su paciencia para conmigo y completa dedicación.



## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias primeramente Dios por darme la sabiduría, las fuerzas y la suficiente entrega para hacer este trabajo de diploma.

Gracias a mis padres, hermana, e hija por darme aliento, ánimo y brindarme todo lo necesario para poder hacer esta tesis sin que me faltara nada.

Gracias a mi tutor Ricardo Gallardo Canavaciolo por confiar en mi para la realización de esta investigación y aceptar guiarme en este camino.

Gracias a cada una de las personas en UEB Cupet que me brindaron su apoyo y conocimientos para la realización y término de esta tesis.

Gracias a mis profesores que durante cinco años dedicaron su tiempo y esfuerzos a formarme como economista.



## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma titulado Investigación de mercados fue realizado en la UEB servicentros de Cupet Holguín, fue desarrollado con la activa participación de directivos y trabajadores con el objetivo de conocer el mercado de los productos que comercializa la empresa, que contribuya a mejorar su gestión comercial y con ello sus indicadores económicos.

El trabajo tiene como objetivo, aplicar el modelo de Taylor y Kinnear que consta de 9 pasos, con el objetivo de valorar que factores influyen directamente en la actividad de mercado y permitan desarrollar acciones en función de perfeccionar su desempeño.

Para el desarrollo de este trabajo se consultó una amplia bibliografía para analizar el problema y se utilizaron métodos e instrumentos empíricos del conocimiento científico, entre ellos, el desarrollo de encuestas, la observación directa y la confección de matrices.

La investigación tiene como novedad científica que por primera vez se realiza una investigación de mercados en la entidad objeto de análisis, lo que su aplicación aportó como resultado que en la UEB existe poco conocimiento de su mercado y que la calidad del servicio es determinante en la satisfacción de los clientes, lo que determina en la toma de decisiones oportunas en aspectos fundamentales del desempeño de la organización.



## INDICE

	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos teórico sobre marketing e investigación de mercados.	
1.1 Evolución histórica del marketing	5
1.2 Definición de mercadotecnia.	8
1.3 Importancia del marketing en Cuba	8
1.4 Evolución histórica de la investigación de mercados	10
1.5 Conceptos de investigación de mercados	11
1.6 Características generales de la investigación de mercados	14
1.7 Tipos de investigación de mercados	18
1.8 Algunos de los modelos que se emplean para la investigación de mercados.	24
1.9 Instrumentos matriciales y su aplicación.	31
1.10 Las finanzas y el mercado hasta nuestros días.	33
1.10.1 Evolución histórica de las finanzas en Cuba y el análisis financiero como estrategias para el mejoramiento del mercado.	37
Capítulo II: Aplicación práctica del modelo de investigación de mercado.	43
2.1 Descripción de la metodología utilizada.	43
2.1.1 Caracterización de la empresa servicentros de Cupet Holguín.	46
2.2 Estudio sobre el comportamiento de los clientes actuales de UEB Servicentros de Cupet.	49
2.3 Estudio sobre los actores que actúan en la competencia asentados en el microentorno.	54
2.4 Diagnóstico estratégico de la empresa.	55
2.5 Aplicación del modelo de investigación de mercado seleccionado a la UEB servicentros de Cupet Holguín.	62
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Referencias Bibliográficas.	



## **INTRODUCCIÓN**

La investigación de mercados es un tema que reviste cada vez mayor importancia en las empresas a nivel mundial y de Cuba en particular, esto es debido a que la competencia se hace más ardua y solo las empresas que logran importantes diferencias con respecto a sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él. Los más fuertes, los más rápidos, los más creativos se imponen.

En este contexto las organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de “el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas”. 1

Una empresa para vivir y prosperar debe vender, y para ello debe saber a quien, por lo tanto en su entorno competitivo no debe producir más de lo que demanda el mercado debido a que puede correr el riesgo de no vender nada; para ello le es necesario conocer: dónde , cómo, cuándo y a quién vender.

Hoy los servicios son los que aportan a nuestro país el más elevado por ciento dentro del Producto Interno Bruto, por lo que a los mismos hay que prestarles gran interés. En busca de fortalecerlos e incrementarlos, es por eso que se crea la UEB servicentros de Cupet, la cual surge con vista a eliminar intermediarios en la cadena de distribución de combustibles, una empresa cuyos servicios están basados en la logística integral de la mercancía y consta con un personal de basta experiencia, capaz de enfrentar los retos actuales. La UEB de servicentros contribuye en gran medida a incrementar con sus ingresos en moneda libremente convertible el producto interno bruto de nuestro país.

Sobre la base de esto es que surge la necesidad de conocer más acerca de la misma, para eso nos basaremos en un estudio de mercado que posibilite un diagnóstico que sirva como punto de partida para la implantación de nuevas estrategias teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades para hacer frente a las debilidades y amenazas y poder ofertar servicio de mejor calidad y eficiencia.



**Situación problemática:** en este contexto y considerando la literatura consultada, la ausencia de una investigación de mercado en la UEB de servicentros Cupet dificulta el logro de un mejor desempeño organizacional mediante su aplicación, a partir de un efectivo y sistemático proceso de evaluación.

**Problema científico:** ¿Cómo determinar las posibilidades que tiene la UEB servicentros de Cupet de mejorar su posición en el mercado?

**Objetivo general:** realizar una investigación de mercado que permitirá conocer las posibilidades reales que tiene la empresa de servicentros Cupet Holguín de modo que favorezca su posición en el mercado.

**Objeto de estudio:**

El sistema de comercialización.

**Campo de Acción:**

La investigación de mercados.

**Hipótesis:** La realización de una investigación de mercados que permita conocer las posibilidades reales que tiene la empresa de servicentros Cupet Holguín utilizando el modelo de los 9 pasos de Taylor y Kinneer, permitirá trazar estrategias necesarias para conocer con mayor profundidad el mercado real, potencial y dominar las acciones precisas de los actores de la competencia, entonces, se contribuirá a incrementar los niveles de ventas, los ingresos y las utilidades finales.

**Variable independiente:** la investigación de mercados.

**Variable dependiente:** conocer con mayor profundidad el mercado real, potencial y dominar las acciones precisas de los actores de la competencia.

**Tareas de investigación:**

- Realizar un estudio sobre el comportamiento del mercado actual de servicentros de Cupet Holguín.
- Caracterizar el mercado potencial y determinar que posibilidades existen de incorporarlo al mercado actual de nuestra entidad.
- Desarrollar un estudio sobre los actores que actúan en la competencia, pertenecientes al microentorno (Holguín).



- Realizar un diagnóstico de la entidad y trazar las estrategias de desarrollo que correspondan.
- Aplicar el modelo de investigación de mercados que se ha seleccionado para tales efectos.

Para realizar esta investigación y teniendo en cuenta el objetivo se utilizaron los siguientes **Métodos**:

En el nivel teórico - experimental:

- Realización de encuestas y consultas con expertos.
- Revisión de la literatura científica.
- Revisión de esquemas de cómo incrementar los niveles de venta.

Los métodos teóricos se utilizan con el objetivo de la interpretación de la información empírica obtenida y el análisis de las fuentes impresas para el establecimiento de generalizaciones y las regularidades siendo los siguientes:

- Método histórico - lógico: para el estudio del estado del arte, como marco teórico referencial, en función de la teoría de intervención y su relación con otras ciencias.
- Método de inducción - deducción: a partir de situaciones concretas se recopila información para analizarla en un marco teórico general, que permita la valoración de la situación del mercado, las ventas y las utilidades en el entorno internacional y nacional en particular deducir regularidades en las estrategias y en los métodos actuales para el incremento de las utilidades.
- Método de análisis y síntesis: para determinar los factores claves que influyen en el fenómeno, interrelacionar los efectos presentados que constituyen explicaciones al problema y analizar los nexos internos, y las dependencias recíprocas.
- Método de observación: se acude al conocimiento del problema para mantener el vínculo con el personal en relación con el objeto, a través de encuestas, entrevistas, estudios de casos, investigaciones precedentes, análisis de la experiencia acumulada, y las técnicas de investigación de mercado por lo que se adquiere conocimiento en la investigación.



**Métodos estadísticos:**

Estos se utilizaron teniendo presente de una forma análoga los métodos matemáticos, que de forma intrínseca, permitieron procesar las informaciones desde un punto de vista cuantitativo, además, se elaboraron tablas con la aplicación de pasos metodológicos, ejemplo de esto:

- La matriz DAFO para el análisis de los factores internos y externos.
- La matriz de evaluaciones de factores internos.
- La matriz de evaluaciones de factores externos.
- La matriz interna - externa.

Todos de gran utilidad en el estudio de fuentes impresos de información y en la aplicación de fundamentos científicos y las diferentes apreciaciones de disímiles autores sobre investigación de mercados.

## **CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos sobre marketing e investigación de mercados**

### **1.1- Evolución histórica del marketing**

El marketing es una ciencia que obtiene sus resultados combinando una disciplina que revaloriza la percepción subjetiva (mediante la satisfacción de deseos y necesidades) de manera científica utilizando herramientas y valores obtenidos por estudios realizados por métodos de carácter estadístico, psicológico, económico y social y un conjunto de técnicas, a las que se le conoce como mercadotecnia, de las que se vale para conseguir o dirigir comportamientos deseados cuyo campo de aplicación abarca potencialmente casi toda actividad social, siendo a nivel empresarial con la que se encuentra más íntimamente vinculada por su capacidad para potenciar las transacciones.

El marketing es una disciplina vital para los negocios y su decisiva contribución para el éxito de una empresa es de sobra conocida. El resultado de un marketing eficaz es obtener productos más convincentes, clientes más satisfechos y mayores ganancias. En ocasiones suele confundirse con la publicidad y la promoción aunque estas áreas son solo parte de él. Si llega a conocer todos los componentes del marketing, sobre todo el papel primordial de los clientes, estará más cerca del éxito de su empresa: clientes satisfechos y leales, clientela cada vez mayor, productos populares y exitosos, aumento en la producción, más clientes por recomendación y por reincidencia, además de menos quejas.

El marketing abarca mucho más que el simple acto de vender, de ahí la importancia de conocer las distintas generaciones por las que ha transitado:

#### **▪ Primera generación**

Ocupa prácticamente los años 50 y 60, y se caracteriza por la utilización contenida y relativamente “avergonzada” de la palabra marketing. En esta primera generación, lo que encontramos en las empresas son algunas de las herramientas de marketing, como promociones y publicidad, venta y distribución, repartidas de manera desorganizada en diversas áreas; incluso la investigación y el desarrollo, enfocados hacia la producción y destinados a esta área.

### ▪ **Segunda generación**

Ocupa prácticamente la década de los años 70 y se origina, casi de manera natural e inevitable, en el desarrollo y maduración de innumerables componentes, sembrados en las dos décadas anteriores. La estructura de distribución adquiere un rasgo cultural nuevo y definitivo con la estructura del llamado autoservicio. Proliferan los supermercados y se instalan los hipermercados.

Los mecanismos clásicos de distribución y comercialización de automóviles y combustibles/lubricantes comienzan a atraer mayor atención de otros tipos de negocios. Se institucionaliza la franquicia. La televisión, el medio de comunicación por excelencia, se dedica a aumentar los índices de cobertura hasta límites insospechables. La inversión en publicidad convencional se dirige gradualmente hacia el comercial de televisión. La radio también se moderniza y ofrece como alternativa las emisiones en FM. Las revistas y publicaciones dan con timidez los primeros pasos hacia la segmentación y la especialización. Todas estas novedades exigen mayor organización de las empresas, tanto en sus organigramas como en su acción. Así, el rasgo sobresaliente de esta segunda generación es el hecho de que por fin ocupa el espacio reservado en las organizaciones dando origen a los gerentes/directores de marketing.

### ▪ **Tercera generación**

La tercera generación va hasta los primeros años de la década de los ochenta y su principal característica es el descubrimiento de la importancia del marketing en la empresa, como un todo, presente en todas sus áreas. A medida que se superan y se derrumban las resistencias que enfrentan la segunda generación, sobreviene una adhesión creciente de las verdades del marketing y se cambia radicalmente los procesos de planeación y dirección de la empresa. La mayor consecuencia de este reconocimiento plantea que el marketing debe entenderse como una función que debe ser compartida por todos. En síntesis las empresas sustituirán todos sus esquemas tradicionales y mirarán, analizarán y sentirán el mercado de una manera más organizada.

#### ▪ **Cuarta generación**

A partir de 1982 la preocupación principal del marketing es el conocimiento y la concepción de qué es en verdad la empresa. La preocupación por la planeación, la definición y formación de sus identidades corporativas, para la difusión y conquistas posteriores de la imagen, se convierte en obligación de las mayores empresas. De este modo, en la cuarta generación, encontramos que las empresas se esfuerzan por lograr una definición previa y detallada de la identidad corporativa que se pretende difundir, de manera moderna y organizada, con distinción y eficacia con el propósito de presentar ante el público una imagen corporativa de liderazgo, respeto y admiración.

#### ▪ **Quinta generación. Maximarketing**

La era del maximarketing constituye la quinta generación. Su concepto básico es poder practicar un marketing de eficacia casi absoluta; un marketing sin desperdicios. Se caracteriza por el reconocimiento de que es posible, y obligatorio, practicar un marketing sin desperdicios, en el cual los resultados de todos los esfuerzos, iniciativas e inversiones son susceptibles y posibles de ser evaluados. La característica de esta quinta generación es el arribo definitivo del computador para convertirse en un instrumento de precisión y eficacia absoluta. Es la más importante de todas sus herramientas, pues mediante él se establecen los programas de base de datos de marketing que son imprescindibles en todo proceso de investigación de esta actividad.

#### ▪ **Sexta generación. Data marketing Behaviours**

Se enmarca en los años 90, se caracteriza por ser un instrumento de gran precisión y mayor alcance. Teniendo que reaprender a localizar el objetivo, y en consecuencia reaprender a planear y a actuar en las nuevas realidades del mercado. La esencia de esta etapa es la del comportamiento de la información de marketing, es privilegiar como condición de éxito para los esfuerzos de marketing a los consumidores y a sus momentos de comportamiento, empleando como herramienta básica los programas de base de marketing. Las demás son también importantes aunque a partir de ahora en condiciones auxiliares.

## 1.2 - Definición de mercadotecnia

Marketing es un término inglés que literalmente significa "operando en el mercado". Los posibles campos de aplicación del marketing son muy variados y puede emplearse no sólo en empresas con una actividad comercial. Cualquier organización implicada en procesos de intercambio es susceptible de incorporar la filosofía del Marketing a sus actividades. Algunos autores la han definido como:

- Proceso social y de gestión a través del cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y servicios con valor para otros.<sup>2</sup>

Philip Kotler

- Proceso de planificación y ejecución de la concepción, comunicación, fijación de precios y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto a los individuos como a los objetivos de la organización.<sup>3</sup>

A.M.A. (Asociación Americana de Marketing)

- Sistema total de actividades empresariales en íntima interacción destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales.<sup>4</sup>

William Stanton

- Serie de tácticas sustentadas gracias a un estado de ánimo particular, que apuntan a satisfacer en las mejores condiciones psicológicas para el cliente y, financieras para el distribuidor, los deseos naturales y suscitados.<sup>5</sup>

A.M.A. (Asociación Americana de Marketing)

## 1.3 - Importancia del marketing en Cuba

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada, ya que por más de 40 años gozó de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas. Es solo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y



seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

En la actualidad la economía cubana se tiene que desenvolver en un mercado mundial altamente competitivo y monopolizado en un gran por ciento, donde el consumidor va cada vez más en busca de calidad. De ahí la necesidad de adoptar técnicas de comercialización que pongan nuestras producciones o servicios en una posición competitiva en dicho mercado.

Tanto el estudio sobre los nombres comerciales de algunas organizaciones cubanas, el análisis de varias misiones de empresas, en específico la orientación que las mismas expresan y lo específico de la práctica sobre la promoción de ventas mediante ferias que a veces se muestra en el mercado cubano, son algunos de los temas que se analizan.

Si bien estos estudios finales, ni por su extensión, ni por los temas que tratan, agotan toda la problemática existente en el país respecto al marketing, sí son una expresión de algunas situaciones neurálgicas que deberán solucionarse si es que deseamos que nuestros productos y servicios alcancen la competitividad necesaria en el mercado nacional e internacional.

La resolución económica del V congreso del partido comunista de Cuba reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en la misma se oriente la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleven a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Y más recientemente, en los documentos que rigen el proceso de perfeccionamiento empresarial se apunta que las empresas que se incorporen a éste, deberán, entre otros elementos, considerar la existencia de un mercado para sus producciones, corroborándose que, no obstante la conducción planificada de la economía, los recursos empresariales tendrán que ser aplicados en aquellas producciones y



servicios que cuenten con un mercado suficientemente grande y seguro para su realización, en aras de asegurar la efectividad en la aplicación de los recursos.

El marketing moderno, cuyo paradigma es producir aquello que se venda y no vender aquello que se produce, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas en la construcción del socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el socialismo, se debe fundamentalmente a errores de carácter subjetivo en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

#### **1.4 - Evolución histórica de la investigación de mercados**

El desarrollo de la investigación de mercados comenzó durante la primera mitad del siglo XX aparejada al término de mercadeo. La filosofía gerencial que guiaba las organizaciones fue cambiando gradualmente la orientación hacia el consumidor que existe hoy.

Durante el período comprendido entre 1900 y 1930, la preocupación principal de la gerencia se centró principalmente en los problemas y las oportunidades relacionados con la producción; entre los años 1930 y 1940, esta orientación cambió a los problemas y oportunidades relacionados con la distribución; a partir de los años 40 se incrementó la atención hacia las necesidades y deseos del consumidor.

Aunque numerosas personas e instituciones estuvieron involucradas en el uso ocasional de la investigación de mercados antes de 1910, el período 1910 -1920 se reconoce como el comienzo formal de la investigación de mercado. En 1911, J. George Frederick estableció una firma de investigación denominada "The Business Bourse".

En ese mismo año, Charles Coolidge Parlin, fue nombrado gerente de la división de investigación comercial de Curtis Publishing Company. Parlin dirigió una de las organizaciones de investigación líder durante esta época y el éxito de su trabajo



inspiró a varias firmas industriales y medios de promoción para establecer departamentos de investigación.

En 1915 la United States Rubber Company contrató al director Paul Nystrom para gerenciar el Departamento de Investigación Comercial. En 1919, el profesor de la Universidad de Chicago C.S. Duncan publicó el primer libro sobre Investigación Comercial.

La Investigación de Mercados tuvo avances metodológicos importantes desde 1910 hasta 1920. Los estudios de cuestionarios o encuestas se volvieron modos de recolección de información muy populares. Con el crecimiento de la investigación de encuestas, surgió el mejoramiento en el diseño de cuestionarios y construcción de preguntas.

Después de la segunda guerra mundial, la actividad de la investigación de mercados creció dramáticamente, paralela a la creciente aceptación del concepto de mercadeo. En 1948, ya se habían formado más de 200 organizaciones de investigación de mercados en los Estados Unidos.

La innovación metodológica ocurrió a un ritmo continuo desde 1950 hasta el comienzo de los años 60 con la comercialización a gran escala del computador digital. En los años 80, los avances tecnológicos en las computadoras y áreas relacionadas, tienen gran impacto sobre los diferentes aspectos de la profesión de investigación de mercados, esta se ha incrementado rápidamente en las tres últimas décadas, las organizaciones perciben en forma desigual el papel que este juega y su responsabilidad.

### **1.5 - Conceptos de investigación de mercados**

Para hacer eficiente el proceso de la información, conseguirla, analizarla y tomar decisiones basados en ella, se desarrolla en las empresas, generalmente en el departamento de marketing, lo que se conoce como la investigación de mercados, que es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía.

La investigación de mercados es también el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia,



como: clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos ya lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

La investigación de mercados constituye una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (psicología, antropología, sociología, economía, estadística, comunicación, entre otras).

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La misma representa la voz del consumidor al interior de la compañía. Algunas de las preguntas que pueden ser respondidas a través de la investigación de mercados son:

¿Qué está ocurriendo en el mercado? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Quiénes son los competidores?

¿Cómo están posicionados nuestros productos en la mente de los consumidores?

¿Qué necesidades son importantes para los consumidores? ¿Las necesidades están siendo cubiertas por los productos en el mercado?

La investigación de mercados es un método, un recurso, un instrumento al servicio del marketing que se utiliza para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con situaciones específicas en el mercado. Constituye un aporte específico en el proceso de planeamiento estratégico y toma de decisiones. En el campo comercial es una inversión debido a que genera utilidades, reduce riesgos por decisiones erróneas, también es utilizada para la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio.

La investigación de mercados es importante cuando se inicia cualquier negocio, y debe ser parte integral y permanente de las actividades de cualquier empresa. Los componentes que intervienen en el mercadeo están cambiando constantemente: clientes, productos, competidores y precios. Por lo que consideramos de vital



importancia dar algunas definiciones de Investigación de Mercados:

Según Kotler “La investigación de mercados es el diseño, recogida de datos e información relevante y su posterior análisis para resolver un problema concreto de marketing con el que se enfrenta la empresa.”<sup>6</sup>

Green, Tull y Albaum. Define “La investigación comercial es la búsqueda objetiva y sistemática de información relevante con intención de identificar y/o solucionar cualquier problema o situación en el área de marketing.”<sup>7</sup>

Enrique Ortega, “La investigación comercial es una de las subfunciones del Marketing, consistente en la obtención sistemática de información para asistir a la dirección en la toma de decisiones comerciales.”<sup>8</sup>

American Marketing Association .la ha definido como “La investigación comercial es una función que relaciona al consumidor, al cliente y al público en general con las empresas a través de información que sirve para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar y evaluar acciones de marketing; hacer un seguimiento de la eficacia de las actividades de marketing e impulsar la comprensión del marketing como proceso. La investigación comercial determina la información necesaria para alcanzar estos fines, diseña los métodos de recogida de información, gestiona e implementa los procesos de análisis de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus consecuencias.”<sup>9</sup>

Los componentes básicos de la investigación de mercados son:

- Asegurarse de que se estén formulando las preguntas correctas.
- Utilizar técnicas y controles de investigación adecuados.
- Presentar los descubrimientos de la investigación de mercados en un formato claro y comprensible que conduzca a una acción gerencial.

La investigación de mercados puede realizarse para obtener una información global sobre comercialización en todas sus manifestaciones, o bien sobre determinados aspectos parciales que pueden ser:

- Productos que se deben elaborar.
- Características que debe reunir el producto.

- Perfil del consumidor.
- Uso que el consumidor hace del producto.
- Volumen de venta que se podría alcanzar.
- Sistema de venta que debería adoptarse.
- Canal de distribución que se puede escoger.
- Nombre más adecuado para el producto.
- Características de la competencia y de sus productos.
- Servicios que se pueden ofrecer.
- Promoción más efectiva.
- Precios y condiciones de venta y cobranza.

Dentro de las actividades más comunes de los investigadores de mercados se encuentran:

- Medición del potencial de mercado.
- Análisis de porción de mercado.
- Determinación de las características del mercado.
- Análisis de ventas.
- Estudio de tendencias comerciales.
- Pronósticos a corto plazo.
- Estudio de productos competidores.
- Estudio de sistema de información.
- Prueba de productos existentes.

### **1.6- Características generales de la investigación de mercados**

La investigación de mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes.

A menudo no falta información de las empresas, el problema es que, con frecuencia, es incorrecta (irrelevante, incompatible y obsoleta) La información de mercadotecnia, de alguna manera sencilla pero actual, es más útil para la administración que los

análisis complejos que han perdido la mayoría de sus valores a causa de su retraso excesivo en la recopilación y presentación de los datos. La investigación de mercados abarca muchos aspectos relacionados con el mercado de productos o servicios. Es útil diferenciar las divisiones generales de estas responsabilidades.

- Investigación del producto: Concierne el diseño, desarrollo y pruebas de nuevos productos, el progreso de los actuales y el pronóstico de tendencias comunes en las preferencias del cliente con relación al estilo, desempeño del producto, calidad, entre otras.
- Investigación del consumidor: Abarca los aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor, el estudio de las influencias culturales, sociales, personales y psicológicas que afectan sus decisiones de compra.
- Investigación de venta: involucra un análisis profundo acerca de las actividades de venta de una compañía, casi siempre por plazas de ventas, territorios, agencias, etc. Es necesario verificar las tendencias de venta actuales y evaluar las posiciones comparativas con relación a los competidores.
- Investigación promoción: es el examen y evaluación de la efectividad de los distintos métodos usados para promocionar los productos o servicios de una compañía. Estas actividades incluyen exhibiciones, campañas de relaciones públicas, comercialización, publicidad comercial, entre otros.

A menudo los investigadores de mercado se preguntan:

¿Por qué se debe investigar el mercado?

- Clientes satisfechos.
- Necesidades a satisfacer.
- Regulaciones legales.
- Canales de distribución.
- Maniobras competitivas.
- Fuentes de abastecimientos.

Todo estudio de mercado tiene características propias que dependen de los bienes o del servicio objeto de estudio y de problemas particulares que interesa examinar en ciertas ocasiones.

Se comprueba que la mayor parte de los estudios se desarrollan según un plan uniforme, es decir, los elementos que se utilizan son generales o comunes a casi todos los estudios de mercado.

Elementos generales o comunes a todas las investigaciones.

La mayor parte de los estudios de mercado se desarrollan según un plan uniforme, es decir, los elementos que se utilizan son generales o comunes a casi todos los estudios de mercado. Estos se expresan a continuación:

- Determinación del número de consumidores actuales o efectivos y el número de consumidores potenciales o futuros.
- Distribución de los consumidores (zonas geográficas, sexo, edad, profesión, condiciones económicas, etc.)
- Tendencias, necesidades y deseos del consumidor.
- Preferencias de tipos o marcas concurrentes y de determinadas formas de presentación de los productos.
- Canales de distribución.
- Precios razonables de un producto.
- Capacidad de adquisición de los compradores efectivos y de los potenciales.
- Previsiones a corto plazo sobre las posibilidades de venta.
- Motivos de preferencia sobre las posibilidades de venta.
- Motivos de preferencia o de aversión para ciertos artículos o para ciertas marcas.
- Elementos que ejerzan una influencia sobre decisiones del consumidor.
- Determinación del importe de los consumos.
- Perspectiva en el lanzamiento del nuevo producto.
- Formas de publicidad más efectiva.
- Cálculo del rendimiento de la publicidad.

## **Beneficios de una investigación de mercado**

La información obtenida a través de una investigación científica de mercado suele ser confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales.

- La investigación de mercado es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.  
Si se realiza una buena investigación, los resultados ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que otorgue a los consumidores potenciales la información que a estos le interesa.
- La investigación ayuda a identificar oportunidades en el mercado.  
Si se planea iniciar un negocio en cierta localización geográfica y se descubre que en ese lugar existe poca competencia, entonces ya se identificó una oportunidad. Las oportunidades para el éxito aumentan si la región en la que se piensa hacer negocios está altamente poblada y los residentes reúnen las características del grupo seleccionado.
- La investigación de mercado minimiza los riesgos.  
Si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación indican que no se debe seguir con el plan de acción, entonces hay que introducir variaciones. Ejemplo, si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que se planifica ofrecer, entonces es mejor moverse hacia otra localización.
- La investigación de mercado identifica futuros problemas.  
A través de la investigación se puede descubrir, por ejemplo, que en el lugar donde se quiere establecer un negocio, el municipio planifica construir un paso a nivel o una ruta alterna con el propósito de aliviar la congestión de tránsito.
- La investigación de mercado ayuda a evaluar los resultados de sus esfuerzos.  
Con la investigación se puede determinar si se han logrado las metas y los objetivos que se propusieron al iniciar el negocio.

### **1.7 - Tipos de investigación de mercados**

El análisis que sustenta la decisión de realizar una investigación determina, en gran parte, el éxito del proyecto de investigación. La investigación de mercados se puede clasificar con base en la manera como interactúa con el proceso de toma de decisiones, puede ser de tres maneras: investigación exploratoria, investigación concluyente e investigación de monitoreo del desempeño. (Anexo No 2)

- Investigación Exploratoria: es apropiada en situaciones donde la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades; busca nuevos puntos de vista, ideas o hipótesis sobre la situación; o desea una formulación del problema más precisa y la identificación de las variables más importantes en la situación de decisión.

Una vez que estos temas, se han investigado adecuadamente y la situación de decisión está completamente definida, la investigación puede ser útil en la identificación de los cursos de acción alternativos. El objetivo es ampliar el dominio de alternativas identificadas con la esperanza de incluir la mejor en el conjunto de acciones que pueden evaluarse. Esta investigación está diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con un gasto mínimo de costo y tiempo.

- Investigación concluyente: suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esto incluye objetivos de investigaciones claramente definidos y necesidades de información. Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con un plan formal de muestreo.

Los posibles planteamientos de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones. Esta investigación puede subdividirse en investigación descriptiva e investigación causal.

- Investigación descriptiva: es apropiada cuando los objetivos incluyen: representación de las características de los fenómenos de mercado y frecuencia con que se presenta; determinación del grado de asociación de las variables de mercadeo; formulación de pronósticos.

- Investigación causal: para recolectar evidencias acerca de las relaciones causa – efecto. Es apropiada en objetivos como: entender cuáles variables son las causas de lo que se predice; entender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir.
- Monitoreo del desempeño: es el elemento esencial necesario para controlar programas de mercadeo de acuerdo con los planes trazados. El monitoreo efectivo del desempeño incluye el monitoreo de las variables de la mezcla de mercadeo y de las variables situacionales, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como ventas, participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión.

Tipología general de los estudios de investigación de mercados.

Según el tipo de información utilizada:

- 1) Estudio de gabinete: son los que se utilizan exclusivamente para la información procedente de las fuentes externas primaria y/o la información procedente de las fuentes secundarias.
- 2) Estudios de campo: son los que se realizan con información procedente de las fuentes externas primaria.
- 3) Estudios mixtos: utilizan conjuntamente la información de los estudios de gabinetes y de los estudios de campo.

Según la naturaleza de la información utilizada:

- Estudios cualitativos: utilizan una información relativa a aspectos internos del comportamiento humano, como son las actitudes, las creencias y las motivaciones, respondiendo normalmente al por qué de la conducta humana. Se obtienen a través de las técnicas de carácter psicológico y de un número reducido de personas, porque sus conclusiones no pueden generalizarse a toda la población en términos estadísticos.
- Estudios cuantitativos: utilizan información procedente de cualquiera de las fuentes o de todas ellas, en general tratan de responder a interrogantes de cuándo, cómo, magnitudes estas que pueden medirse objetivamente. Sus conclusiones pueden generalizarse a toda la población en términos estadísticos.
- Estudios mixtos: se realizan con información cualitativa y cuantitativa.

Según las áreas y objetivos de la investigación:

- Estudios sobre el comportamiento del consumidor.
- Estudios sobre la demanda y las ventas.
- Estudios sobre los productos.
- Estudios sobre publicidad.
- Estudios sobre promoción de ventas.
- Estudios sobre la distribución.
- Estudios sobre el entorno económico, jurídico y tecnológico.

Según la función que cumplen:

- 1) Estudios descriptivos: se realizan para mostrar lo que está sucediendo en un determinado mercado, a fin de obtener una información ampliada pero poco profunda, en la que se describen las relaciones, estructuras, comportamiento y consumos existentes, de forma que se tenga de base al mercado.
- 2) Estudios exploratorios: localizan problemas y oportunidades potenciales para la empresa; así como comprobar hipótesis o alternativas que permitan establecer las líneas de actuación, más convenientes.
- 3) Estudios explicativos: tratan de determinar y especificar las relaciones existentes entre las diferentes variables que influyen en un fenómeno. De forma que puedan poner de manifiesto las relaciones de causa- efecto entre esas variables.
- 4) Estudios predictivos: tienen como misión principal, la estimación cuantitativa a lo largo del tiempo de diversas magnitudes, como puede ser la demanda, los precios y la renta.
- 5) Estudios de control: están encaminados a conocer los resultados que se producen como consecuencia de la adopción de determinadas decisiones.

Se identifican cinco etapas o pasos lógicos en el proceso de investigación de mercados.

**Etapas:**

**Etapas 1:** Investigación Concisa. Esta etapa de diagnóstico involucra discusiones iniciales entre los clientes y los investigadores para obtener una indicación clara acerca de los problemas de mercado.



La misma es crítica ya que decidirá la naturaleza y dirección de todas las actividades de investigación, además, tiene relación con la determinación precisa del problema del mercado en que se enfocará la investigación. Antes de que esto sea factible, se requieren evaluaciones de exploración que proporcionan a los investigadores la oportunidad de contar con un punto de vista valioso acerca de la organización y los problemas del mercado. Tanto administradores como investigadores deben de trabajar juntos en esta tarea crucial del planteamiento de objetivos de investigación. Para definir el problema es necesario estudiar a fondo el perfil de la empresa y su estrategia de Mercadotecnia, funcionando en el entorno existente. Para lograr este conocimiento profundo existen 10 aspectos fundamentales a analizar:

- Filosofía corporativa: descripción de la empresa y los productos. metas y objetivos.
- Revisión del mercado meta de consumidores reales y potenciales.
- Revisión de los clientes organizacionales y de los proveedores.
- Análisis de venta comparándolas con las de otras empresas y con otros años de la misma empresa y estacionalidad.
- Conocimiento de los productos y sus atributos, y ciclo de vida.
- Valor de venta y hábitos de compra según área geográfica, áreas comerciales y lealtad a la marca.
- Distribución: tipos de canales utilizados, penetración del mercado.
- Precio en relación con la competencia, con los canales de distribución, elasticidad del precio y estructura de los costos.
- Revisión histórica de mercadotecnia en la empresa, comparándola con la competencia, profundizando en las fortalezas y debilidades.
- Análisis de la demanda teniendo en cuenta los conceptos de demanda elástica e inelástica.

**Etapa 2:** Propuesta de investigación. Existen una multitud de factores que son susceptibles de estudios de mercado, pero si se quiere que los resultados sean útiles, ha de relacionarse con el problema de la empresa. Cuando el problema se define en forma vaga o equivocada, o muy estrecho o amplio, la investigación cuesta

mucho dinero, se desperdician muchos recursos y no siempre se obtienen los resultados deseados. Es por ello que se hace tan importante partiendo de las necesidades de información que tenga la empresa, definir con claridad el problema: y luego delimitar con precisión los objetivos de dicha investigación. Se debe desarrollar un plan de investigación eficiente y profesional para definir y recoger la información que sea necesaria y las formas más adecuadas para conseguirlo.

Cuando se diseña este plan de investigación, hay que tomar decisiones referidas a:

- Fuentes de Datos: secundarias o primarias. En el presente trabajo se han definido las siguientes fuentes de datos: encuestados, situaciones análogas y datos secundarios (información interna).

- Métodos de Investigación: observación, entrevistas, reuniones en grupo, experimentos. De ellos se escogieron: la observación y la entrevista.

Instrumentos de Investigación: cuestionarios, instrumentos mecánicos. Como instrumento principal se escogió un cuestionario en forma de encuesta.

- Plan de Muestreo: la muestra de investigación debe ser representativa, de modo que se pueda hacer estimaciones respecto a los pensamientos y conducta de la población más grande. El investigador de mercado debe diseñar un plan de muestreo que requiere de tres decisiones.

- Unidad de muestreo: ¿a quién habrá de encuestar? La unidad de muestreo apropiada no siempre es evidente. Cuando los papeles de compra de iniciador, influyente, decisor, usuario, comprador no se combinan en la misma persona, el investigador debe determinar que información es necesaria y quien es más probable que la tenga.

- Tamaño de la muestra: ¿a cuántas personas deberá encuestarse? Las muestras grandes proporcionan resultado más confiable que los pequeños. Sin embargo, no es necesario para lograr los resultados confiables. Los muestreos de menos de 1 % de una población suelen proporcionar buena confiabilidad siempre que el procedimiento de muestreo sea seguro.

- Procedimiento de muestreo: ¿cómo deberá escogerse a los respondientes? Para obtener una muestra representativa deberá sacarse una muestra probabilística de la

población. El muestreo probabilístico permite el cálculo de límites de confianza para error de muestreo.

En las siguientes tablas se muestran los distintos tipos de muestreos.

Muestreo probabilístico.

<b>Muestreo aleatorio</b>	Cada integrante de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado.
<b>Muestreo al azar estratificado</b>	La población se divide en grupo mutuamente excluyente y se obtienen muestra al azar de cada grupo.
<b>Muestreo de grupos (por áreas)</b>	La población se divide en grupo mutuamente excluyente y el investigador toma una muestra de los grupos para realizar las entrevistas.

Muestreo no probabilístico.

<b>Muestreo por conveniencia</b>	El investigador selecciona a los integrantes de la población más fácil de entrevistar para obtener la información
<b>Muestreo a juicio</b>	El investigador usa su criterio para seleccionar a los integrantes de la población adecuada para obtener la información exacta
<b>Muestreo por cuota</b>	El investigador encuesta y entrevista a un número de personas establecida en una de las categorías.

**Etapas 3:** recopilación de datos. Etapa donde se realiza el trabajo de campo, es decir, se recoge toda la información en dependencia de como se haya planificado su diseño. En este caso se realizaron las encuestas y los análisis correspondientes.

**Etapas 4:** análisis y evolución de datos. El investigador tabula los datos recogidos durante la etapa anterior y se extraen conclusiones de los datos recogidos. Se tabularon las encuestas y se analizaron los resultados de las mismas.

**Etapa 5:** preparación y presentación del Informe. Se debe presentar los hallazgos más importantes y relevantes en relación con las decisiones del marketing a las que se enfrenta la dirección.

### **1.8- Algunos de los modelos que se emplean para la investigación de mercados**

Para realizar una investigación de mercados se han establecido algunos modelos, los cuales han sido definidos por diferentes autores y se diferencian por el número de etapas o pasos a seguir, aunque ninguno dista de lo que en realidad persigue este tipo de investigación. En este trabajo se hace referencia a tres de los modelos más utilizados en la práctica, explicando cada uno de sus pasos

❖ Este modelo de investigación de mercados, pertenece a **Philip Kotler** y consta de **cinco pasos** los cuales están explicados a continuación:

**1. Definición del problema y los objetivos de la investigación:** el investigador y el gerente deben colaborar para definir cuidadosamente el problema y acordar los objetivos. El gerente comprende mejor el problema o la decisión para los cuales se necesita información.

**2.** El investigador debe ser capaz de ayudar a definir el problema y recomendar caminos de investigación para ayudar al gerente a tomar mejores decisiones. Cuando el problema se ha definido con cuidado, el gerente y el investigador deben de establecer los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de mercado podría tener uno de estos tres tipos de objetivos:

- ✓ Exploratorio: recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a recomendar hipótesis en una forma más óptima.
- ✓ Descriptivo: describir cosas tales como el potencial de mercado para un producto, o los perfiles de la demografía y las actitudes de los consumidores que compran el producto.
- ✓ Causal: probar hipótesis acerca de relaciones causa y efecto.

Desarrollo del plan de investigación:

- ✓ Determinar las necesidades específicas de información: los objetivos de investigación deben traducirse en necesidades específicas de información.



- ✓ Encuesta de información: los datos secundarios consisten en información que ya existe en alguna parte y que ya se ha recabado para otro propósito. Los datos primarios son información recabada para el propósito específico del momento. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurar que esta sea:

Pertinente: que se ajuste o que pueda adaptarse a las necesidades del proyecto.

Exacta: que se recabó de modo confiable y se informa con exactitud.

Actual: suficientemente actualizada para tomar decisiones.

Imparcial: se informó de ella de manera objetiva sin interés o punto de vista específico.

- ✓ Planeación de la recopilación de datos primarios: requiere decisiones acerca de enfoques de investigación, métodos de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación.

**3. Implantación del plan de investigación:** esto implica recopilar, procesar y analizar la información. La fase de recopilación de datos del proceso de investigación de mercados es generalmente la más costosa y la más propensa al error.

Se deberá vigilar el trabajo de campo cuidadosamente para asegurar que el plan se implante correctamente y prevenir problemas al contactar a los respondientes. Los datos recabados deben procesarse y analizarse para extraer la información pertinente y los resultados. Es aquí cuando se tabulan los resultados y se computan los promedios.

**4. Interpretación e informe de los resultados:** el investigador debe interpretar los resultados, sacar conclusiones acerca de las implicaciones de estos e informar a la gerencia los principales resultados necesarios para las principales decisiones emprendidas por la investigación. En muchos casos, los resultados pueden interpretarse de formas diferentes. La interpretación es una fase muy importante del proceso.

**5. Informe de los resultados:** en este paso es donde el investigador debe informar a la gerencia los resultados necesarios para la toma de decisiones que dio origen a la investigación.

- ❖ Este modelo de investigación de mercados, pertenece a **Marcela Benassini** y consta de siete pasos.
- 1. Formulación del problema:** cuando se formula un problema a resolver con toda precisión, se avanza la mitad del camino. Aquí radica la enorme importancia de este. Por ello, antes de llevar a cabo un estudio de mercado debe formularse el problema a resolver y consultar con la persona que tomará la decisión.
  - 2. Búsqueda de la fuente de información:** antes de formular la hipótesis es necesario identificar qué tipo de información esta disponible, ya sea de fuentes internas o externas de la empresa, cuanto más información de calidad se obtenga interna o externa, más valiosa será su contribución para la toma de decisiones. Una vez obtenida toda la información general sobre el problema debe llevarse a cabo un análisis detallado de los datos para obtener conclusiones iniciales y diseñar el resto del estudio.
  - 3. Preparación de los medios de recopilación de datos:** por lo general, el medio que se utiliza es el cuestionario, aunque existen otros métodos que serán comentados más adelante tal como las secciones de grupo y las entrevistas en profundidad. Cualquiera que sea el método empleado debe cuidarse que incluya toda la información necesaria para resolver el problema.
  - 4. Diseño de muestra:** debido a que no siempre es posible entrevistar a toda la población que interesa es necesario diseñar una muestra que sea representativa de la misma, tanto en su tamaño tanto en sus características. De la calidad de la muestra dependerá en gran parte la calidad de la información obtenida.
  - 5. Recopilación de la información:** el método de recopilación de datos depende en gran parte de las necesidades del muestreo y de la clase de información a obtener. Se debe seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar en forma adecuada el personal de campo, lo cual representa un serio problema, ya que las destrezas de las personas varían de una a otra.
  - 6. Análisis de datos recabados:** una vez que se obtienen los datos es necesario ordenarlos, validarlos y analizarlos. El tipo de análisis puede incluir desde elementales sumas y porcentajes hasta complejos modelos que determinen correlación entre variables significativas.

7. **Redacción del informe:** es la fase final de toda investigación es muy necesaria para dar a conocer sus resultados. En el informe deben presentarse datos desde los antecedentes y el método empleado hasta las conclusiones y recomendaciones.
- ❖ Este modelo de Investigación de Mercados, pertenece a **Taylor y Kinneary** y consta de **nueve pasos** los cuales están explicados a continuación:
1. **Establecer la necesidad de información:** esta es una fase crítica y difícil dentro del proceso, pues con frecuencia los gerentes reaccionan a presentimientos en lugar de situaciones claramente definidas. El investigador debe atender concienzudamente para qué se requiere la información, es importante antes establecer el tipo de información que facilitaría la toma de decisiones.
  2. **Especificar objetivos de la investigación y necesidades de información:** estos responden a la pregunta por qué se va a llevar a cabo este proyecto, generalmente se escriben antes de realizar la investigación.
  3. **Determinar las fuentes de información:** este paso se determina si los datos disponibles provienen de fuentes internas o externas. Si estos cubren necesidades de información, el investigador debe examinar el diseño de investigación para comprobar su exactitud.
  4. **Desarrollar formatos para la recopilación de información:** se debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que han de hacerse o las observaciones que se grabarán, el éxito del estudio dependería de esta unión.
  5. **Diseñar la muestra:** se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra.
  6. **Recolectar los datos:** este generalmente involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y del error total de los resultados, en consecuencia la selección y el entrenamiento de los entrevistadores es esencial.
  7. **Procesar los datos:** se incluyen las funciones de edición y codificación y a partir de estas los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por computador.

**8. Analizar los datos:** es importante que este análisis esté acorde con los requisitos de las necesidades de información identificadas anteriormente. Generalmente se realiza utilizando paquetes de programas apropiados para análisis de datos.

**9. Presentar los resultados de la investigación:** generalmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que se presenten en un formato simple y se dirijan a las necesidades de información. "No importa la eficiencia con la cual los pasos anteriores se llevaron a cabo, el proyecto no será más exitoso que el informe de investigación".

❖ A continuación se da una explicación de cada uno de los pasos de otro de los modelos de investigación, presentado por **Rojas Soriano** (1985) que consta de **quince pasos**.

**1. Selección del tema de investigación:** con esta etapa se inicia el proceso de investigación. Junto al rigor investigativo, en gran medida, el éxito depende del interés y repercusión del tema escogido. Para seleccionar el tema a investigarse deben tener en cuenta rasgos significativos como:

- ✓ Proyección e interés social, contribución a la transformación social.
- ✓ Utilidad práctica de los resultados.
- ✓ Que el tema corresponde a los intereses del investigador.
- ✓ Que las fuentes a que recurra sean asequibles, es decir, estén al alcance físico del investigador.

**2. Definición del problema de investigación:** el planteamiento correcto y la formulación clara del problema científico tiene para la ciencia una importancia tan grande como su propia solución: un problema bien planteado es la mitad de la solución. El planteamiento del problema supone un elevado conocimiento del objeto de estudio y en general del estado del conocimiento científico dentro de una disciplina determinada.

**3. Delimitación y ubicación del problema y del campo de investigación:** en este paso se debe:

- ✓ Señalar los límites teóricos del problema mediante su conceptualización.

- ✓ Fijar los límites temporales.
- ✓ Establecer los límites espaciales.
- ✓ Definir las unidades de observación.
- ✓ Situar el problema social en el contexto socioeconómico, político e histórico correspondiente.

**4. Formulación de los objetivos del estudio:** para formular los objetivos del estudio, se debe expresar adecuadamente lo que se pretende alcanzar con la investigación, deben estar formulado de manera clara y precisa, y ser congruentes con la justificación del estudio y con los elementos que conforman la problemática que se investiga.

**5. Justificación del estudio:** significa la sustentación con argumentos convincentes de la necesidad de llevar a cabo el estudio, es decir, del por qué de la investigación, las razones por las que se realiza, así como los beneficios que pueden derivarse de ella.

**6. Estructura del marco teórico conceptual:** el marco teórico cumple importantes funciones de investigación como son:

- ✓ Ayudar a prevenir errores cometidos en otros estudios. .
- ✓ Orientar, guiar la realización del estudio.
- ✓ Permitir, compendiar o sistematizar conocimientos existentes en el área a investigar.
- ✓ Conducir el establecimiento de hipótesis.
- ✓ Orientar el análisis e interpretación de los datos.

**7. Definir el tipo de investigación:** consiste en definir brevemente si la investigación se inicia como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa y hasta que nivel de los anteriormente señalados llegará en sus indagaciones.

**8. Elaboración de la hipótesis:** la hipótesis debe referirse a un ámbito determinado de la realidad social, los términos (variables) tienen que ser comprensibles, precisos y lo más correctos posibles, la relación entre variables debe ser lógica y verosímil, su planteamiento debe prever las técnicas para probarla.



**9. Definición de conceptos:** en toda investigación se definen los términos o variables incluidos en la hipótesis. Para ello se deben evitar tautologías, no debe definirse la variable con los mismos términos, utilizar un lenguaje claro y sencillo, realizar siempre la definición de forma afirmativa.

**10. La operacionalización de la hipótesis:** consiste en definir las variables que la componen según la Operacionalización de los conceptos y desglosar estos indicadores a medir, y los métodos y técnicas que se utilicen en el estudio.

**11. Elaboración de los procedimientos para la prueba de Hipótesis:** consiste en seleccionar el diseño apropiado de investigación, que resultará el plan o estrategia para responder a las preguntas de investigación y analizar la certeza de la hipótesis formulada. Estos pueden ser experimentales o no experimentales.

**12. Diseño muestral:** se debe definir la probación, tomar una decisión sobre cual ha de ser el tamaño de la muestra, seleccionar el procedimiento de muestreo y escoger físicamente la muestra.

**13. Trabajo de campo:** en esta fase, en la que se realiza la recolección de datos, se debe seleccionar y elaborar el instrumento de medición, aplicarlo y finalmente codificar los datos.

**14. Análisis e interpretación de los datos:** en este punto se seleccionan y aplican las pruebas estadísticas para el análisis de los resultados obtenidos y se efectúa la correspondiente valoración.

**15. Elaboración del informe de investigación:** se procede a elaborar el informe o reporte de la investigación y se presentan sus resultados.

### **1.9 - Instrumentos matriciales y su aplicación**

- **Matriz de factores internos y externos (MEFI y MEFE):**

se identifican los factores internos y externos claves (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas). Se asigna una ponderación que va desde 0,0 hasta 1,0 a cada factor teniendo en cuenta la medida, la proporción en que dicho factor influye en los resultados de la organización. La sumatoria de las ponderaciones asignadas es igual a 1. Se le asigna una clasificación desde uno hasta cuatro a cada factor de acuerdo con la situación que tiene en la empresa: fortaleza más importante (4),

menos importante (3), debilidad más importante (1), menos importante (2), oportunidad más importante (4), menos importante (3), amenaza más importante (1), menos importante (2) Luego se multiplican y obtenemos un resultado total ponderado. Si la sumatoria de estos resultados de los factores internos es mayor que 2.5, estará indicando que la empresa tendrá una situación interna favorable, predominando las fortalezas, de lo contrario (menor que 2.5) tendrá una situación desfavorable, predominando las debilidades. Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es mayor que 2.5 quiere decir que la empresa tendrá una situación externa favorable donde predominan las oportunidades, si es menor entonces estarán predominando las amenazas, por lo que estará en una posición desventajosa.

Durante el desarrollo de este instrumento se debe lograr involucrar a todo el personal posible de la entidad, fundamentalmente de la alta dirección, del personal técnico, entre otros, a través de tormentas de ideas, encuestas. A partir de los resultados de este paso se podrá definir en que posición se encuentra el sistema para dar cumplimiento a su misión.

▪ **Matriz DAFO:**

Para la generación de alternativas es necesaria la cotejación de los factores, por lo que se utiliza la matriz DAFO, que es la superposición de dos tablas, a partir de los resultados obtenidos en la MEFI y la MEFE. Luego se cotejan estos factores para generar estrategias alternativas factibles, resultando:

- **FO:** a cualquier compañía le gustaría ocupar una posición que le permita acrecentar las ventajas y oportunidades. Una empresa así puede ser líder por las ventajas y analizar los recursos para aprovechar mercados para sus productos y servicios. (Ofensivas)
- **DO:** intenta reducir al máximo las desventajas y aumentar al máximo las oportunidades. Una compañía puede identificar oportunidades en el ambiente externo pero tener desventajas organizacionales que le impidan aprovechar la demanda del mercado. (Adaptativas)

-**FA**: se basa en las ventajas de la organización que puedan tratar las amenazas en medio ambiente. El objetivo es lograr al máximo las primeras y reducir al máximo las segundas. (Defensivas)

-**DA**: usualmente el propósito de la estrategia consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición de desventaja o amenaza, es una que cualquier compañía intentará evitar. (Supervivencia)

▪ **Matriz Interna – Externa:**

Esta matriz se utiliza para determinar las alternativas estratégicas con que cuenta la cartera de productos- servicios o la posición en que se encuentra la empresa. Los resultados totales ponderados de los factores internos claves (MEFI) los ubicamos en el eje “x”:

1 – 1,99: posición interna débil

2 – 2,99: posición interna media

3 – 4,00: posición interna fuerte

Los factores externos claves (MEFE) los ubicamos en el eje “y” quedando de la siguiente forma:

1 – 1,99: posición externa débil

2 – 2,99: posición externa media

3 – 4,00: posición externa fuerte

Cuadrante I, II, IV la estrategia a seguir es de crecimiento y desarrollo, como penetración del mercado, desarrollo del mercado, del producto. Aplicar estrategia de integración.

Cuadrante III, V, VII estrategia de resistencia como es penetración del mercado y desarrollo del producto.

Cuadrante VI, VIII, IX estrategia de tipo cosechar o eliminar.

**1.10 – Las finanzas y el mercado hasta nuestros días**

Desde la década del 70 hasta nuestros días los estudios sobre la ciencia de la gestión financiera de la empresa se han expandido y profundizado notablemente.

Surgen nuevas líneas de investigación como:

- La teoría de valoración de opciones.
- La teoría de valoración por arbitraje.
- La teoría de agencia.

La teoría de valoración de opciones tuvo su origen con las investigaciones de Black y Sholes en 1973, para la evaluación relativa de los derechos financieros.

La existencia de un mercado de opciones permite al inversionista establecer una posición protegida y sin riesgos comprando acciones y, al mismo tiempo, estableciendo opciones sobre las acciones. En mercados financieros eficientes el rendimiento producido por una posición de este tipo debe ser una tasa libre de riesgos. Si esto es cierto, sería posible establecer fórmulas exactas para valorar distintos tipos de opciones.

Comenzó a cuestionarse la validez del CAPM por diversos motivos y como modelo alternativo Ross en 1976 publicó el APT. A diferencia del CAPM este modelo no se basa en la hipótesis de eficiencia de la cartera de mercado, y los rendimientos de los títulos vienen representados por un modelo general de factores.

Durante la década de los setenta Jensen y Meckling (1976) comienzan a dibujar la teoría de agencia. La relación de agencia es aquella en la que se ven envueltos los propietarios del capital (principal) y los directivos (agentes). El problema en esta situación es el conflicto de intereses entre los participantes, el principal delega responsabilidades en el agente, y tiene que establecer un contrato con el agente de modo que éste último lleve a cabo su labor con el fin último de llegar al objetivo del principal. Todo ello ha generado una amplia literatura con diversidad de opiniones.

En este paseo por la historia de las decisiones financieras asumiremos que el objetivo de la gestión financiera es maximizar el valor de mercado de la empresa. Este es un objetivo señalado por gran cantidad de estudios e investigadores como Bierman y Smidt, Robichek, Mao, Beranek, Weston y Brigham, Pike y Dobbins, Suárez.

Sobre la política de dividendos, caben destacar los trabajos de Black y Scholes (1974) y Miller y Scholes (1978), quienes insisten en que la política de dividendos es irrelevante, incluso teniendo en cuenta los impuestos, siguiendo la línea de Modigliani y Miller. Por otra parte, Kim, Lewellen y McConell (1979) avalan

empíricamente la existencia de segmentos diferentes de inversores en acciones en función de sus tipos impositivos marginales en el impuesto sobre la renta personal.

En relación a la estructura financiera óptima son destacables los trabajos realizados por Miller (1977), Warner (1977), y Kim (1974,1978). Miller insiste en la irrelevancia de la estructura financiera, al considerar el impuesto sobre la renta personal, aún teniendo en cuenta las consecuencias del impuesto de sociedades que conlleva la preferencia de la deuda como fuente de financiación. Asimismo, Warner sostendrá que la mayor preferencia por la deuda, al tener en cuenta los efectos fiscales del impuesto sobre la renta de sociedades, se compensa con el aumento de los costes de quiebra. Kim, en cambio, se pronuncia sobre la existencia de una estructura financiera óptima si el mercado de capitales es perfecto y se tienen en cuenta el impuesto de sociedades y los costes de insolvencia.

En la década de 1980, ha habido importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha colocado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros.

Así como la diversidad de validaciones empíricas, con sofisticados modelos de valoración y generalización de técnicas matemáticas y del uso de la Informática.

Además, se profundiza en corrientes investigadoras como la teoría de agencia y la metodología proporcionada por la teoría de conjuntos borrosos aplicada al subsistema financiero en ambiente de incertidumbre con importantes resultados.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la gestión financiera internacional. Asimismo, para superar algunas críticas al CAPM ha surgido el ECAPM obra inicial de Pogue en un contexto internacional referido a



compañías de oleoductos, y ampliado posteriormente por Litzenberg, Ramaswamy y Sosin (1980).

En los años 90, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades. Esta se convierte en la base del costo de la oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de operación.

Leland (1994) en la búsqueda de la estructura financiera óptima descubre que el valor de la deuda y el endeudamiento óptico están conectados explícitamente con el riesgo de la empresa, los impuestos, los costes de quiebra, el tipo de interés libre de riesgo y los ratios pay-out.

En estos últimos años han sido numerosos los artículos e investigaciones realizadas acerca de la gran existencia de PYMES y el papel que desempeñan en la sociedad actual. Ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por López, Revuelta y Sánchez (1998) en el que pretenden mostrar, de forma sintética y globalizada, la problemática específica que padecen estas empresas de carácter familiar. Del mismo se extraen conclusiones tan interesantes como que, debido a la estructura familiar de la empresa, el criterio de maximización del valor de mercado puede no ser el más adecuado en algunas ocasiones. En otros trabajos se ha profundizado en el estudio de la gestión de recursos humanos dentro de las PYMES, su financiación, o la inversión directa en países en vías de desarrollo.

La teoría de valoración de empresas parecía estancada, al menos desde los años setenta y sólo recientemente ha cobrado un notable impulso bajo el influjo de autores como Cornell (1993), Copeland, Koller y Murrin (1995) y Damodaran (1996). O Fernández (1999) y Amat (1999) en España.

En los noventa, la teoría y práctica de la valoración de empresas seguía centrada alrededor de métodos muy clásicos y algo obsoleto, tales como los enfoques estáticos o de balances y los modelos mixtos como el alemán y el anglosajón. Dichos métodos parecen superados hoy en día, aún admitiendo su virtualidad y utilidad para la valoración en pequeños negocios.

Otra realidad de los 90 es la globalización de las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras.

Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros, volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas, incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financieros.

Actualmente, la metodología basada en el descuento de los flujos de caja parece indiscutible y es la más congruente y sólida en cuanto a sus fundamentos teóricos. Por esta línea han pretendido progresar Martín Marín y Trujillo Ponce (2000) en su obra "Manual de valoración de empresas". Respecto al tema de las empresas de nueva economía o economía virtual relacionada con Internet estos autores según sus propias palabras prefieren darse un plazo de espera antes de abordar tan espinoso asunto. Estas empresas parecen escapar a la lógica de los modelos hasta ahora desarrollados de valoración. La alta volatilidad y los precios desorbitados parecen imponerse en las acciones que se cotizan.

Relacionado con lo anterior hemos de tener en cuenta el creciente valor que adquieren las tecnologías de información y comunicación dentro de la empresa, factores que permiten a las organizaciones crear valor a través de la gestión integrada de la cadena de valor física y virtual. Así lo creen Ordiz y Pérez-Bustamante (2000) cuando afirman que "estas tecnologías pueden aportar ventajas a la empresa, tales como reducciones en costes o incrementos de valor pero, para ello, se debe asumir que la inversión en tecnologías de información y comunicación no es una decisión más en la empresa, sino que adquiere la categoría de inversión estratégica para el negocio, dada la repercusión que puede implicar para el futuro de la misma.

Podemos decir que el objeto de estudio de la Economía se centra en las decisiones financieras vinculado con el mercado de productos o servicios y las decisiones tanto de inversión como de financiación.

### **1.10.1 - Evolución histórica de las finanzas en Cuba y el análisis financiero como estrategia para el mejoramiento del mercado**

Las finanzas en nuestro país fueron consideradas por mucho tiempo parte de la economía, surgieron como un campo de estudio independiente a principio del siglo XX. Allí se relacionaron con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital.

Los registros financieros y los resultados contables se diferenciaban mucho a los que se llevan actualmente. Según fue transcurriendo el tiempo fue aumentando el desarrollo tecnológico, lo cual necesita mayor cantidad de fondos, por lo que fue necesario interiorizar el estudio de las finanzas para obtener resultados de liquidez y financiamiento de las empresas. En ese momento se tenía más interés en el financiamiento externo que en la administración interna.

Para finales de los años 30, la principal preocupación en el financiamiento externo era saber como un prestamista podía protegerse debido a las quiebras, las liquidaciones y las reorganizaciones. Así fueron transcurriendo las finanzas durante las décadas de 1940 hasta principio de 1950. En esta etapa se veía la empresa como algo ajeno, es decir, desde el punto de vista de un inversionista o un prestamista, la toma de decisiones no era importante para ellos.

A partir de los años 1955, el presupuesto de capital fue adquiriendo un papel más importante. Apoyándose esto en el valor actual ya el financiamiento tenía los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital.

En la década de 1960 y 1970 los acontecimientos más importantes fueron: el desarrollo y aplicación a la administración financiera de la teoría de cartera y la perfección del modelo de fijación de precios de los activos de capital para valorar los activos financieros.

Desde la etapa antes señalada hasta la actualidad, hemos podido apreciar los avances intelectuales en la valuación de las empresas. Mundialmente, se ha prestado gran atención a los indicadores financieros y al mercado, ya no se ve la



empresa como un factor externo sino la importancia de las finanzas para la toma de decisiones dentro de ella, así como las funciones financieras y la administración del fondo de flujo de las operaciones en la empresa.

La aplicación de técnicas adecuadas para analizar los estados financieros deben conducirnos, en un proceso inverso al de la construcción de la contabilidad, hasta los problemas que han generado los efectos que muestran estos estados, y de ahí, mediante un análisis causa - efecto, a las causas que los han originado.

Existe una diferencia significativa entre analizar e interpretar. En primer lugar se analizan los hechos, luego se interpretan. De todas las fases de la información u objetivos fundamentales de la contabilidad, analizar e interpretar son los más importantes y la interpretación es la más relevante, pues supone el dominio de la técnica y el conocimiento profundo de la materia sujeto a interpretación, de modo tal que la capacidad personal del intérprete es condición fundamental para el buen éxito.

Analizar significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar el análisis al todo, ya que además de ser superficial, puede conducir al analista a conclusiones erróneas. Es necesario comprender que el todo puede ser engañoso, de ahí la necesidad de descomponerlo en sus partes para su análisis riguroso. El concepto del todo es relativo, ya que al descomponer un todo en sus partes, en la continuidad del análisis una de esas partes se puede constituir en un nuevo todo.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente, no se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas.

El análisis periódico es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. Un análisis mensual permite acotar con más exactitud la aparición de los problemas, pues el período de análisis de los hechos económicos es pequeño, lo que convierte al análisis en un arma muy potente, considerando que a



través de esta actividad pueden revelarse variadas señales de alerta, como las siguientes:

- Capacidad de pago deteriorada o en vías de deterioro.
- Insuficiente tesorería.
- Saldos excesivos en cuentas por cobrar y en cuentas por pagar.
- Inventarios de lento movimiento.
- Considerables inversiones a largo plazo.
- Exceso de deudas o de capital.
- Origen y aplicación de sus fondos.
- Variación de su capital de trabajo.
- Contracción de sus ventas.
- Deterioro de sus costos y gastos.
- Costos financieros elevados.
- Entradas de efectivo menores que las salidas, etc.

Problemas que afectan el análisis de los estados económicos financieros en la actualidad.

- Problemas de información.
- Falta de entrenamiento.
- Poco dominio de las técnicas de análisis.
- Incultura analítica.
- Gestión financiera pasiva, no vinculada al análisis económico - financiero.
- Desconocimiento de comportamientos ramales.
- Los estados financieros no se presentan con memorias.
- Poca calidad en las proyecciones futuras (planeación).



## **- Herramientas de análisis de los estados financieros**

Pocas son las cifras en un estado financiero que pueden considerarse altamente significativas por sí mismas, lo importante es su relación con otras cantidades, o el valor y dirección de los cambios desde una fecha anterior.

En el proceso analítico se emplean una serie de métodos especiales, entre los principales están: el comparativo, el de agrupación, el de coordinación de balance, método gráfico, análisis correlativo, utilización de métodos de programación lineal. El método comparativo como técnica de trabajo de conocimiento de uno u otro fenómeno, concepto o correlación se utiliza en muchas ciencias: en la lógica, la matemática y también en la economía donde todo se conoce comparativamente.

En el análisis económico el modo de comparación se considera el principal, pues a partir de él comienza el análisis económico. La comparación con "períodos anteriores" se emplea ampliamente en el análisis económico. Ellos se manifiestan cuando se comparan los indicadores económicos actuales con los de períodos anteriores, en el trabajo que nos ocupa se realiza la comparación del año 2010 con el año precedente 2009.

El objetivo de la comparación lo constituye la búsqueda del grado de crecimiento de los factores positivos, la disminución, de los negativos y el ritmo de desarrollo de la empresa.

La administración financiera es considerada una forma de economía aplicada que se fundamenta, en alto grado, en conceptos económicos. Todas las empresas han necesitado en algún momento conocer sobre su situación financiera, para de esta manera determinar y evaluar la gestión que han realizado todas las partes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario implementar un grupo de herramientas como las razones financieras que representen la realidad de la empresa en cualquier momento que se necesite.

## **Conclusiones del capítulo**

Basado en el análisis de varias bibliografías se puede concluir que:

- El sistema de comercialización o marketing está integrado por el entorno del mercado, los objetivos y estrategias de las empresas competidoras, las decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirigen al mercado y a los canales de distribución empleados, las decisiones operativas de la empresa referentes a la utilización de las variables, productos, precio, publicidad y distribución y el comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que en las ventas tienen las modificaciones de los elementos antes mencionados.
- Es imprescindible que los empresarios presten atención a las circunstancias de los mercados y, estratégicamente, deben conocer como son los clientes que utilizan nuestro servicio o producto, cuales son sus necesidades, preferencias y costumbres.
- El análisis de la planificación estratégica vinculado al marketing y que es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la empresa que permita determinar cuáles son las acciones oportunas en cada momento.
- La investigación de mercado como guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.
- La investigación de mercados y su clasificación con base en la manera como interactúa con el proceso de toma de decisiones, puede ser de tres maneras: investigación exploratoria, investigación concluyente e investigación de monitoreo del desempeño.
- Existen diferentes métodos y modelos para la investigación de mercados entre los más estudiados se encuentran los que pertenecen a **Philip Kotler** , que constan de 5 pasos, el presentado por **Marcela Benassini** que recomienda siete pasos ,el de 9 pasos de **Taylor y Kinneary** y el de **Rojas Soriano** (1985), el cual consta de 15 pasos.



- El estudio del análisis económico financiero es herramienta muy útil a la empresa para saber con certeza las variaciones que van experimentando y poder influir en ellas en el momento oportuno.

En este capítulo se muestra de forma teórica las técnicas que se utilizaron en esta investigación las cuales se expondrán de forma práctica y detallada a continuación en el segundo capítulo.

## **Capítulo 2. Aplicación práctica del modelo de investigación de mercado**

### **2.1- Descripción de la metodología utilizada**

Después de realizada la revisión bibliográfica que permitió poseer un conocimiento previo sobre marketing e investigación de mercados y de ser analizadas las diferentes metodologías planteadas, en este capítulo se procede a aplicar la metodología de investigación de mercado seleccionada.

Se utiliza para este trabajo la metodología planteada por Taylor y Kinneer, propuesta en su libro dirección marketing, esta consta de nueve pasos que recogen lo necesario para realizar una correcta investigación de mercados. (Anexo # 3).

#### **1. Establecer la necesidad de información**

El primer paso en el proceso de investigación es el establecimiento de las necesidades de la información de investigación de mercados. Muy esporádicamente la primera vez que un gerente acude por ayuda, establece de manera adecuada la necesidad de investigar información. El investigador debe entender concienzudamente por que se requiere la información. El gerente es responsable de explicar la situación que rodea su solicitud de ayuda y establecer el tipo de información que facilitará el proceso de toma de decisiones. Para que el proyecto de investigación proporcione la información pertinente para la toma de decisiones, se debe definir de manera precisa la necesidad de la investigación de información.

Los gerentes con frecuencia reaccionan a presentimientos y síntomas en lugar de situaciones de decisión claramente identificadas. En consecuencias, establecer las necesidades de investigación de información es una de las fases críticas y difíciles del proceso de investigación. Con mucha frecuencia la importancia de este paso inicial se pasa por alto en el deseo de comenzar un proyecto de investigación. Esto da como resultado hallazgos de la investigación que no está orientada hacia una decisión.

#### **2. Objetivos de la investigación y necesidades de Información**

Una vez que se ha establecido la necesidad de la investigación y la información pertinente, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y desarrollar una lista de necesidades específicas de información. Los



objetivos de la investigación responden a la pregunta “¿Por qué se va a llevar a cabo este proyecto?” Generalmente, los objetivos de la investigación se escriben antes de llevar a cabo el proyecto.

Las necesidades de información responden a la pregunta “¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?” En la práctica, las necesidades de información se pueden ver como una lista detallada de objetivos de investigación.

### **3. Fuente de información**

Una vez que se haya determinado los objetivos del estudio y se haya hecho una lista de las necesidades de información, el siguiente paso es determinar si los datos que están disponibles actualmente provienen de fuentes internas o externas a la organización. Las fuentes internas incluyen estudios de investigación previos y archivos de la empresa. Las fuentes externas incluyen informes de investigación comercial, informes industriales o de revistas de negocios, informes del gobierno y demás. Si los datos que se encuentran reúnen las necesidades de información, el investigador debe examinar el diseño de investigación para determinar su exactitud. La reputación de la organización que recopila y analiza los datos con frecuencia es una guía de la confiabilidad.

Si los datos no están disponibles a través de fuentes internas o externas, el siguiente paso es el de recopilar nuevos datos por medio de entrevistas por correo, por teléfono y personales, observación, experimentación o simulación. Los pasos restantes en el proceso de investigación están relacionados con los datos recopilados a través de estas fuentes.

### **4. Establecer formatos para recopilación de información**

Al preparar los formatos para recolección de datos, el investigador debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que ha de hacer o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad del investigador y de su creatividad para establecer esta unión. La responsabilidad de esta tarea está principalmente en el investigador.

### **5. Diseño de la muestra**

El primer aspecto que se debe tener en cuenta en el diseño de la muestra tiene que ver con quien o con que se debe incluir en la muestra.



Esto significa que se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra. El siguiente aspecto tiene que ver con el método utilizado para seleccionar la muestra.

Estos métodos se pueden clasificar basándose en el hecho de que estos involucren procedimientos probabilísticos. El tercer aspecto tiene que ver con el tamaño de la muestra.

## **6. Recopilación de datos**

El proceso de recolección de datos es crítico puesto que generalmente involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y una gran proporción de error total de los resultados de investigación. En consecuencia, la selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores son esenciales en los estudios de investigación de mercados efectivos.

## **7. Procesamiento de datos**

Una vez que se han recopilado los datos, comienza el procesamiento de estos. Este incluye las funciones de edición y codificación. La edición involucra la revisión de los formatos de datos en términos de legibilidad, consistencia y de que tan completos están. La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas de tal manera de que se puedan utilizar numerales para representar las categorías. En este punto los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por computadora.

## **8. Análisis de datos**

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificados en el paso 2. Generalmente se lleva a cabo utilizando preguntas de programas apropiados para análisis de datos.

## **9. Presentación de los resultados**

Los resultados de investigación generalmente se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que los resultados de la investigación se presenten en un informe simple y estén dirigidos hacia las necesidades de información de la situación de decisión. “No importa la eficiencia con la cual los pasos anteriores se llevaron a cabo, el proyecto no será más exitoso que el informe de investigación”.

### **2.1.1- Caracterización de la empresa servicentros de Cupet Holguín**

La empresa de servicentros Cupet Holguín, creada por Resolución 101 a los 8 días del mes de mayo de 2006, subordinada a la unión Cupet, perteneciente al MINBAS, cuenta con 21 Servicentros y 218 trabajadores, situada en la calle Frexes 302 entre Antonio Guiteras y Victoria. Tiene como objetivo principal la comercialización de forma minorista de combustibles y lubricantes en moneda nacional (MN) y moneda libremente convertible (CUC). La estructura organizativa de la empresa se muestra en el (anexo 1). La entidad tiene un sistema de trabajo conformado por los cajeros dependientes y jefes de brigada que laboran turnos de 12 horas y personal de oficina jornal de 8 horas.

#### **Cartera de productos**

Nuestra cartera de productos se compone como se muestra a continuación:

- ✓ Diesel
- ✓ Diesel Especial
- ✓ Gasolina Motor (B 83).
- ✓ Gasolina Regular (B 90).
- ✓ Gasolina Especial (B 94).
- ✓ Servicios de ponchera, fregado y engrase.
- ✓ Aceites y Lubricantes.

#### **Objeto empresarial**

La unidad empresarial de base servicentros Cupet de holguín tiene como objetivo principal la comercialización de forma minorista de combustibles y lubricantes en MN y CUC.

#### **Principales funciones de la empresa**

- Participar en la elaboración de los procedimientos de trabajo y control relacionados con la actividad que dirige.
- Realizar controles en los servicentros del territorio.
- Garantizar que el funcionamiento de los servicentros transcurra en condiciones de máxima seguridad y eficiencia.



- Planificar y ejecutar medidas técnicas que conlleven a la disminución de las mermas y pérdidas de combustibles.
- Emitir los dictámenes de inspección e investigaciones que se realicen por la violación de la disciplina tecnológica, accidentes, averías o quejas de los clientes.
- Ejecutar los procedimientos documentados para controlar la calibración y verificación de los instrumentos, equipos de medición y venta de combustibles.
- Ejecutar, dentro del marco de sus facultades y presupuesto aprobado, gestiones de compras para los productos y servicios que garanticen La continuidad de la prestación de los servicios en su territorio. Efectuar el pago de los mismos cuando proceda.
- Custodiar la reserva estatal.
- Solicitar la certificación de la calidad de los combustibles al recibirlo en sus tanques.
- Cumplir lo establecido en el proceso de control contable y físico de los combustibles.
- Proponer a la empresa comercializadoras la evaluación del servicio recibido de TRANSCUPET de acuerdo con la satisfacción de las demandas de transportación solicitadas.
- Solicitar la certificación de la calidad de los combustibles al recibirlo en sus instalaciones.
- Supervisar, evaluar y controlar estadísticamente los procesos y el equipamiento, analizando y proponiendo soluciones para los cuellos de botella del proceso básico.

### **Misión**

Comercializar los combustibles de forma eficiente y competitiva, garantizando con seguridad, calidad y confiabilidad la satisfacción de nuestros clientes.

## Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de combustibles, con recursos humanos competentes que garantizan resultados positivos en el perfeccionamiento empresarial y la máxima satisfacción de los clientes; que ha logrado la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad y ambiental e igualmente ha contribuido eficazmente al proceso de ordenamiento de la comercialización de combustibles en el país.

## Caracterización de la fuerza de trabajo de la UEB servicentros Cupet

La empresa tiene una plantilla aprobada de 215 y la plantilla cubierta de 207 y 11 contratos por tiempo determinado, producto de igual número de licencias de maternidad.

A continuación se hace un desglose de la plantilla:

**TABLA 1. Caracterización de la fuerza de trabajo**

CATEGORIA OCUPACIONAL	CANT	RANGO POR EDADES	CANT	SEXO	CANT.
DIRIGENTE	18	HASTA 35	141	FEMENINO	74
OPERARIO	6	DE 35 A 45	67	MASCULINO	144
SERVICIO	158	DE 45 A 55	9		
ADMINISTRAT.	0	MAYORES DE 55	1		
TÉCNICO	36				
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>				<b>218</b>
<b>NIVEL EDUCACIONAL DE LOS TRABAJADORES</b>					<b>CANT.</b>
SUPERIOR					43
T.MEDIOS					116
MEDIO SUPERIOR					57
MEDIO					2

**Fuente:** Elaboración propia

Los cajeros dependientes y jefes de brigada laboran turnos de 12 y 24 horas, mientras el personal de oficina jornal de 8 horas.



La fuerza de trabajo de la UEB servicentros de Cupet Holguín está compuesta principalmente por el personal de servicio (72.47%), seguido por los técnicos (16.51%), directivos (8.26%) y finalmente por los operarios (2.75%).

## **2.2 Estudio sobre el comportamiento de los clientes actuales de UEB servicentros de Cupet Holguín**

Características fundamentales de los clientes actuales.

<b>Clientes</b>	<b>Clientes fundamentales de cada grupo</b>
Clientes con Tarjeta en MN	Minaz, Poder Popular, Micons, Agricultura
Clientes con Tarjeta Privada en MN	Vehículos compensados (médicos, maestros, deportistas)
Clientes con Tarjeta en CUC	Etecsa, Pesca, Emp. Eléctrica
Clientes con Tarjeta Privada en CUC	Emp. Mixtas, Embajadas, Instituciones Religiosas
Efectivo	Población en general

Las empresas que figuran como nuestros principales clientes potenciales son grandes consumidores de combustibles pues ocupan renglones importantes de la economía nacional.

Vale aclarar que en el caso de los clientes que operan a través de las tarjetas de combustibles en ambas monedas pueden escoger también los servicios de nuestro único competidor en el mercado (Cimex), por tanto pueden fluctuar de la misma manera que los clientes que compran en efectivo.

Las exigencias fundamentales sobre nuestro servicio son la rapidez y calidad de la atención por parte del personal, la limpieza de los servicentros y la variedad y calidad de los combustibles. Para ello se trabaja en la capacitación del personal y en la atención al cliente. Se disponen de brigadas de mantenimiento para optimizar el servicio y en cada uno de nuestros servicentros se vela por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad para evitar accidentes.

Además del expendio de combustibles, se ofertan servicios de ponchera, fregado y engrase, y gratuitamente aire y limpieza de cristales. La venta de aceites y

lubricantes también se realiza en una parte de nuestros servicentros y se trabaja para incrementar esta oferta en un mayor por ciento de nuestras instalaciones.

Los principales aspectos positivos que señalan como fortaleza nuestros clientes son, el buen trato en el servicio, la rapidez y que no se afecta el servicio en los horarios pico, que en la mañana, generalmente coinciden con el cambio de turno.

Mientras que los aspectos señalados negativamente como debilidades fueron la falta de uniformidad en los establecimientos y el mal estado de una parte de ellos, esto se refiere a la imagen corporativa que aún se trabaja en este tema

### **Caracterización de los principales proveedores**

La entidad cuenta con proveedores que le suministran lo necesario para dar cumplimiento a su objeto social. Entre los principales proveedores se encuentran:

No	Nombre	Productos y servicios a suministrar
1	CUBALUB	Servicios de venta de lubricantes
2	Comercializadora de combustibles de holguín	Servicios de venta de combustibles.
3	ECOPP	Servicios de mantenimiento y reparaciones en materia de construcción civil.
4	Los Portales	Comercialización de refrescos y agua mineral.
5	Copextel	Insumos de oficina y mantenimiento a equipos de computación.
6	Almacenes universales	Compra de materiales de construcción, partes y piezas para el mantenimiento, útiles y herramientas.
7	OTN	Calibración de instrumentos de medición.
8	Acueducto y alcantarillado	Servicio de acueducto y alcantarillado y limpieza de FOSA
9	ETECSA	Servicio de comunicaciones.
10	TRASVAL	Servicios de traslado de valores, pago de nóminas, mensajería.
11	Empresa Eléctrica Holguín	Servicio de suministro de electricidad.
12	GEOCUBA	Mantenimiento instrumentos de medición, verificación, calibración, impresos gráficos.
13	Pesca Caribe	Productos alimenticios.
14	SASA. Holguín	Piezas, agregados, mantenimiento de equipos ligeros
15	Empresa cárnica	Venta de productos cárnicos, embutidos y otros preparados cárnicos.
16	Maquimport	Pieza y agregado de transporte.
17	Empresa de recinto de exposiciones de holguín	Servicio de arrendamientos de espacios, alojamiento, gastronómicos.
18	Propaganda PCC	Servicios de publicidad y promoción.
19	Mercedes Benz	Compra venta de partes, piezas y agregados, servicios de mecánica, chapistería y pintura.



20	ESCAMBRAY	Venta de ferretería general, pintura, herramientas, material eléctrico, muebles sanitarios y otros.
21	DESOF	Impartir cursos especializados de computación.
22	SEPSA detective	Realización de estudios de riesgos y amenazas, comprobación de documentos y técnicas de control confidencial entre otros.
23	SEPSA SACI	Servicios de estudio para la reinstalación de un sistema contar intrusos.
24	Corporación Cimex SA	Insumos de computación, materiales de oficina, partes y piezas para Mtto.
25	SEPSA	Servicios de mantenimiento y atención a las averías y reinstalaciones y ampliaciones de los sistemas instalados.
26	Planificación física	Tramitación de documentos.
27	Empresa de materiales de la construcción de holguín	Compra de materiales de la construcción.
28	ARTEX	Compra de ropa y material de oficina.
29	ASTRO	Servicio de transporte por ómnibus.

Del total de proveedores con que cuenta la empresa, se caracterizarán a continuación los que tienen mayor impacto sobre sus operaciones.

#### **Empresa maquiimport Holguín**

La apertura de la oficina maquiimport holguín se produjo en el mes de noviembre en el año 2001. Dicha apertura estuvo motivada por el cumplimiento de uno de los objetivos de trabajo de la empresa en ese año que consistió en la ampliación de puntos de ventas en el interior del país (solamente existían Cárdenas y Villa Clara), aunque no fue hasta el mes de marzo del 2002 que la oficina maquiimport holguín comenzó a tener niveles de venta significativos que han ido incrementándose cada año. Esta oficina se encuentra ubicada en carretera central Km. 8 ½ cruce El Coco, en el centro de negocios de almacenes universales S.A. sucursal holguín. Tienen una fuerza laboral de 4 trabajadores (un comercial que es también el representante de la oficina, un vendedor, un contador y un jefe de almacén) que es contratada por la entidad antes referida. En esta oficina se prestan servicios de ventas mayoristas de productos en consignación a toda la zona oriental del país desde las Tunas hasta Guantánamo.

#### **Almacenes universales S.A**

Presta servicios de transportación, renta de oficinas, almacenes, montacargas. Es una de las empresas integradas al esquema empresarial de las fuerzas armadas



revolucionarias. Es el cliente que por la posición geográfica de nuestra oficina esta mejor ubicado y ha incrementado sus niveles de compra por el desarrollo de las inversiones para la ampliación de la sucursal. Entre sus necesidades se encuentra toda la gama de productos que se comercializa en la oficina maquimport holguín.

### **Pesca caribe Holguín**

La empresa esta conformada para brindar atención a las instalaciones del turismo y terceros, autorizados a operar con divisas, enclavados en las provincias de Holguín y Granma. La gama de productos a comercializar es muy amplia y variada. Dentro de su objeto social la empresa tiene aprobado importar productos para su comercialización y distribución a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directas o indirectamente al turismo y terceros de conformidad con la legislación vigente y comercialización de las mercancías propias o en consignación, que importa, exporta o adquiere. Esta empresa esta creada especialmente para el sector del turismo por lo que existen facilidades y prioridades hacia estos clientes. Oferta productos de alta calidad y cuenta con personal estable y calificado.

### **Empresa comercializadora Escambray**

La empresa comercializadora Escambray, con domicilio legal en Calle Fréxes entre Miró y Morales Lemus, Holguín, esta integrada al grupo Empresarial de suministros y transporte de la construcción, GESTCONS, subordinado al ministerio de la construcción tiene dentro de su objeto social, comercializar de forma mayorista madera, equipos complementarios de construcción, instrumentos de medición, materias primas y materiales, piezas, accesorios, útiles, herramientas y productos para la construcción así como medios y equipos de protección del trabajo según la nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio interior en pesos cubanos y pesos convertibles, entintar y comercializar de forma mayorista pinturas de pesos cubanos, pesos convertibles, comercializar de forma mayorista productos importación y de productos nacionales aprobados por el ministerio de comercio exterior e interior, según corresponde prestar servicios de entrega de mercancía al cliente puesta en almacén puesto en almacén en pesos cubanos y convertibles. Brinda servicios de Asesoría, asistencia técnica y consultoría de las mercancías que



comercializa. Mediante contratos convenian términos de pagos hasta 30 días a sus clientes, para el almacenamiento de sus productos, cuentan con almacenes propios.

### **Corporación CIMEX S:A**

La corporación CIMEX S.A., Sucursal Holguín, ubicada en la calle 6 no.10 entre 9 y 11, reparto ciudad Jardín, holguín, constituida mediante escritura numero 2122 del 29/12/2004. Esta subordinado al ministerio sideromecánico (SIME). Tiene como objeto social ejecutar operaciones de comercialización mayorista y minorista de alimentos, vestuario, calzado, perfumería, ferretería, materiales de construcción, materiales de oficina, electrodomésticos y presta servicios de venta, instalación y reparación de equipos informáticos. Sus términos de pagos son a 30 días naturales a partir de la presentación de la factura y se efectuara en pesos convertibles (CUC).

### **Gerencia tecnológica del CIMEX**

La gerencia tecnológica del Cimex, ubicada en la calle Cervantes entre Aricochea y Cables de la ciudad de holguín. Fue constituida el 25 de enero del año 1997. Su objetivo es comercializar productos tecnológicos así como gestionar y ejecutar el abastecimiento estable de los insumos tecnológicos y organizar y ejecutar los servicios de garantía y pos garantía comercial.

Sus principales servicios recibidos son:

- Instalación de consolas desde 3 toneladas hasta 50 toneladas.
- Atención a garantía de aires acondicionados, split y consolas.

### **Comercializadora de combustibles Holguín**

La empresa comercializadora de combustible de holguín adscrita a la unión Cupet del ministerio de la industria básica con domicilio social en Camino Viejo de Cacocum, Guirabito, municipio y provincia de Holguín es la encargada por obligatoriedad de entregar bajos las condiciones estipuladas, productos de combustible en los plazos de entrega acordados y en las cantidades y a los precios indicados así como en las denominaciones y características de calidad requeridas. Es el proveedor que garantiza el objeto social de nuestra empresa.

### 2.3–Estudio sobre los actores que actúan en la competencia asentados en el microentorno

#### Competidores

La corporación CIMEX es la única competencia que tiene la entidad en la provincia gozando de una imagen corporativa muy fuerte y experiencia en los servicios, además de las restantes UEB Servicentros de Cupet del país.

La UEB servicentros de Cupet Holguín cuenta con prestigio ante sus clientes pero carece de imagen corporativa unido esto, a la ubicación geográfica de los servicentros y la deteriorada infraestructura constructiva que aunque se ha mejorado todavía no es la adecuada.

El nivel de venta de la UEB holguín en tarjetas es superior a la competencia aunque existe gran diferencia en la venta en efectivo determinada por los servicios complementarios de tienda, fregado, ponchera y aire de la competencia.

Para una mejor comprensión a continuación se refleja una tabla comparativa que recoge las principales fortalezas y debilidades de la competencia.

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Posición
<b>CIMEX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tiene ejecutivos reconocidos en la actividad.</li> <li>❖ Imagen Corporativa fuerte</li> <li>❖ Cuenta con una infraestructura organizada y distribuida en todo el territorio nacional.</li> <li>❖ Mejor posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Deficiente aparato económico</li> <li>❖ Existen clientes insatisfechos con sus servicios.</li> <li>❖ Alta Fluctuación del personal por decisión de la empresa, motivo sanción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competidor muy fuerte.</li> </ul>
<b>UEB Servicentros de Cupet de las restantes 13 Provincias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Personal calificado y comprometido con la actividad que desarrollan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es conocido en esta actividad como de menor experiencia.</li> <li>❖ Débil imagen corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es un competidor no despreciable.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

## **2.4- Diagnóstico estratégico de la empresa**

Es necesario conocer como se encuentra la empresa ante el mercado y con este fin se realiza un análisis estratégico para determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta forma trazar un conjunto de estrategias que permitan a la entidad proyectarse hacia una mejora.

La realización de la misión de la empresa de servicentros de Cupet requiere sustentar su accionar a partir de la consolidación de los valores y la adopción de comportamientos en correspondencia con la visión.

### **Valores**

- Honestidad.
- Lealtad con el pueblo y la organización.
- Confianza en las personas.
- Responsabilidad.
- Profesionalidad.
- Respeto por la preservación del Medio Ambiente.
- Sentido de pertenencia.
- Liderazgo a partir del ejemplo personal.
- Sentido de la urgencia.
- Trabajo en equipo.

### **Comportamientos**

- Consagración al trabajo, espíritu de cooperación y trabajo en equipo.
- Transparencia en las relaciones con el estado, la comunidad y los clientes.
- Enfoque de procesos.
- Enfoque hacia el cliente.
- Enfoque de costos.
- Enfoque de país.
- Espíritu de superación cultural y de elevación de la calificación científica y técnica.
- Evaluación del desempeño enfocado a los resultados del trabajo.
- Estricto cumplimiento de las normas de seguridad industrial.



- Optimización y uso racional de los portadores energéticos.
- Respeto a la preservación y seguridad de los trabajadores e instalaciones.

### **Valores estratégicos**

Moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores, así como la defensa de las conquistas de la revolución.

- Calidad.
- Responsabilidad ante los clientes.
- Efecto sobre el medio ambiente.
- Recursos humanos.
- Innovación.
- Capacidad para el cambio y agilidad para la ejecución de acciones a partir de las nuevas oportunidades que brinda el entorno.

### **Evaluación del entorno**

Para evaluar el entorno y realizar el diagnóstico estratégico se deben identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de la confección de las matrices de factores internos y externos (MEFI y MEFE) para luego elaborar la matriz DAFO.

### **Oportunidades**

- 1-Sector priorizado por el Estado.
- 2-Desarrollo y posibilidad de acceso a nuevas tecnologías y soluciones técnicas a problemas operacionales.
- 3-Relaciones de colaboración, integración y alianzas con instituciones especializadas del sector (Venezuela).
- 4-Disponibilidad de ofertas de financiamientos y créditos externos.

### **Amenazas**

- 1-Inestabilidad de los precios del petróleo en el mercado mundial.
- 2-Efectos de la crisis financiera internacional.
- 3-Recrudescimiento del bloqueo económico.



- 4-Recortes del financiamiento aprobado para inversiones y aumento de la complejidad de los mecanismos de aprobación en el país.
- 5-Incremento del costo de los materiales, insumos y tecnologías.
- 6-Insuficiente captación de profesionales afines a las especialidades requeridas.
- 7-Existencia de otra cadena que presta el mismo servicio perteneciente CIMEX.

### **Fortalezas**

- 1-Capital Humano y su desempeño.
- 2-Estar integrada la empresa al sistema Cupet.
- 3-Contar con relaciones de intercambio con PDVSA (DELTAVEN).
- 4-Empresa en perfeccionamiento empresarial.
- 5-Confianza de la alta dirección del país.

### **Debilidades**

- 1-Insuficiente capacidad de almacenamiento y bajo potencial de reparación de las existentes.
- 2-Insuficiente soporte de comunicaciones.
- 3-Crítica situación metrológica en nuestros servicentros.
- 4-Déficit de personal calificado especializado en puestos claves.
- 5-Problemas de impacto ambiental.
- 6-Insuficiente parque de equipos tecnológicos de transporte.
- 7-Insuficiente capacidad de ejecución de las actividades de construcción, mantenimiento e ingeniería.
- 8-Limitaciones materiales, técnicas y de gestión en el sistema de aseguramiento de bienes y servicios para la operación y la ejecución de mantenimiento e inversiones.
9. Competencia con favorable situación y experiencia en el mercado.

**Matriz de Factores Internos (MEFI)**

No	Factores claves	Pond.	Clasif.	Resultados (P x C)
1	Capital humano.	0.08	4	0.32
2	Estar integrada la empresa al sistema CUPET.	0.08	3	0.24
3	Contar con relaciones de intercambio con PDVSA (DELTAVENT).	0.08	4	0.32
4	Empresa en perfeccionamiento empresarial.	0.07	4	0.28
5	Confianza de la alta dirección del país.	0.07	3	0.21
6	Insuficiente capacidad de almacenamiento y bajo potencial de reparación de las existentes.	0.08	1	0.08
7	Insuficiente soporte de comunicaciones.	0.06	2	0.12
8	Crítica situación metrológica en nuestros servicentros.	0.07	1	0.07
9	Déficit de personal calificado especializado en puestos claves.	0.08	1	0.08
10	Problemas de impacto ambiental.	0.06	2	0.12
11	Insuficiente parque de equipos tecnológicos de transporte.	0.07	1	0.07
12	Insuficiente capacidad de ejecución de las actividades de construcción, mantenimiento e ingeniería.	0.06	2	0.12
13	Limitaciones materiales, técnicas y de gestión en el sistema de aseguramiento de bienes y servicios para la operación y la ejecución de mantenimiento e inversiones.	0.06	2	0.12
14	Competencia con favorable situación y experiencia en el mercado.	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.23</b>

Según el diagnóstico de los factores claves internos realizado y los resultados de la MEFI se obtuvo un resultado total ponderado de 2.23 lo cual significa que la UEB servicentros posee una situación interna desfavorable con predominio de

debilidades, aunque existen fortalezas importantes que deben ser aprovechadas como el capital humano con alta calificación técnica y profesional y las relaciones de intercambio existentes con PDVSA.

**Matriz de Factores Externos (MEFE)**

No	Factores claves	Pond.	Clasif.	Resultados (P x C)
1	Sector priorizado por el estado.	0.10	4	0.40
2	Desarrollo y posibilidad de acceso a nuevas tecnologías y soluciones técnicas a problemas operacionales.	0.09	3	0.27
3	Relaciones de colaboración, integración y alianzas con instituciones especializadas del sector (Venezuela).	0.10	4	0.40
4	Disponibilidad de ofertas de financiamientos y créditos externos	0.10	4	0.40
5	Inestabilidad de los precios del petróleo en el mercado mundial.	0.10	1	0.10
6	Efectos de la crisis financiera internacional	0.08	1	0.08
7	Recrudescimiento del bloqueo económico.	0.08	2	0.16
8	Recortes del financiamiento aprobado para inversiones y aumento de la complejidad de los mecanismos de aprobación en el país.	0.09	1	0.09
9	Incremento del costo de los materiales, insumos y tecnologías.	0.08	2	0.16
10	Insuficiente captación de profesionales afines a las especialidades requeridas.	0.08	2	0.16
11	Existencia de otra cadena que presta el mismo servicio perteneciente a CIMEX.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.32</b>

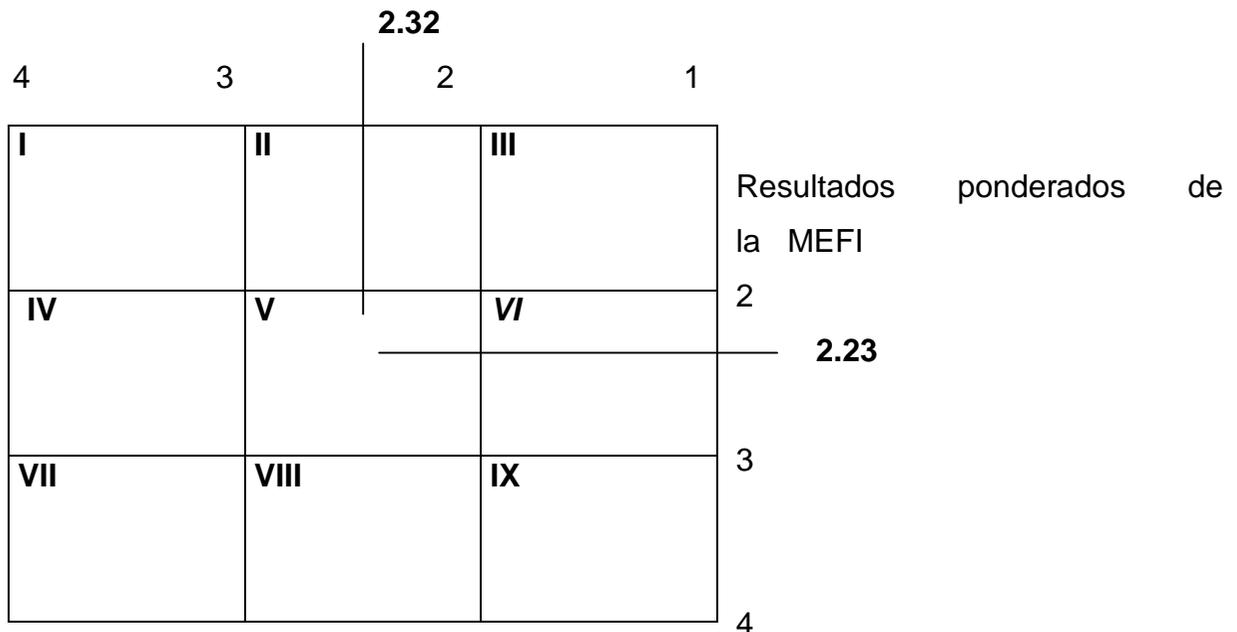
Según el diagnóstico de los factores claves externos se obtuvo un resultado total ponderado de 2.32 lo cual significa que predominan las amenazas sobre las oportunidades, presentando una situación externa desfavorable, teniendo mayor

influencia la inestabilidad de los precios del petróleo en el mercado mundial y la existencia de otra cadena que presta el mismo servicio.

A partir de los resultados obtenidos en la MEFI y en la MEFE observamos que las estrategias más importantes se encuentran en el cuadrante DA teniendo que seguir estrategias de supervivencia.

➤ **Matriz Interna – Externa**

Resultados ponderados de la MEFE



Está situada en la intersección de los resultados totales ponderados resultantes de las matrices de análisis internos y externos. La entidad elaborará estrategias de supervivencia para mejorar su posición en el mercado, su imagen ante los clientes, la calidad de los productos y servicios que brinda además de su nivel profesional.

## Matriz DAFO

	<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sector priorizado por el estado.</li> <li>-Desarrollo y posibilidad de acceso a nuevas tecnologías y soluciones técnicas a problemas operacionales.</li> <li>-Relaciones de colaboración, integración y alianzas con instituciones especializadas del sector (Venezuela).</li> <li>-Disponibilidad de ofertas de financiamientos y créditos externos.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad de los precios del petróleo en el mercado mundial.</li> <li>-Efectos de la crisis financiera internacional.</li> <li>-Recortes del financiamiento aprobado para inversiones y aumento de la complejidad de los mecanismos de aprobación en el país.</li> <li>-Insuficiente captación de profesionales afines a las especialidades requeridas.</li> <li>-Existencia de otra cadena que presta el mismo servicio perteneciente CIMEX.</li> </ul>
<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capital humano.</li> <li>-Estar integrada la empresa al Sistema Cupet.</li> <li>-Contar con relaciones de intercambio con PDVSA (DELTAVENT).</li> <li>-Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias ofensivas:</u></b></p> <p>Fortalecer la unión con las instituciones extranjeras especializadas. Aprovechar al capital humano para el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías. Seguir implementando de manera eficaz el perfeccionamiento empresarial. Valorar las ofertas de financiamiento y crédito externo que puedan favorecer a la empresa.</p>	<p><b><u>Estrategias defensivas:</u></b></p> <p>Consolidar las relaciones con entidades extranjeras para aminorar los efectos de la crisis financiera internacional. Aprovechar el personal calificado para garantizar un buen desempeño y equilibrar las consecuencias del recorte del financiamiento. Impulsar al capital humano a comprometerse en la preparación de nuevas fuerzas de trabajo. Desarrollar estrategias para hacerle frente a la competencia.</p>
<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuficiente capacidad de almacenamiento y bajo potencial de reparación de las existentes.</li> <li>-Crítica situación metrológica en nuestros servicentros.</li> <li>-Déficit de personal calificado especializado en puestos claves.</li> <li>-Insuficiente parque de equipos tecnológicos de transporte.</li> <li>'Competencia con favorable situación y experiencia en el mercado.</li> </ul>	<p><b><u>Estrategias adaptativas:</u></b></p> <p>Elevar las competencias del Capital Humano Reparar los almacenes existentes y recuperar la capacidad de almacenamiento. Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías para atenuar la falta de equipos tecnológicos. Solucionar la situación metrológica en los servicentros. Realizar investigaciones de mercado para hacerle frente a la competencia.</p>	<p><b><u>Estrategias de supervivencia:</u></b></p> <p>Mejorar la calidad, cantidad e integralidad de la cartera de productos y servicios. Usar adecuadamente los recursos materiales y financieros existentes. Solicitar ayuda y financiamiento externo para mejorar la situación desfavorable en los servicentros. Desarrollar estrategias con el fin de mejorar las instalaciones, servicios y tecnologías para contrarrestar a la competencia. Buscar alternativas de ventas y satisfacción al cliente. Impulsar al desarrollo de inversiones. Garantizar la fuerza de trabajo actual. Mejorar la imagen corporativa de la entidad.</p>

La entidad se encuentra en el cuadrante debilidades y amenazas (DA) , en el que se trazarán estrategias de supervivencia que tienen como objetivo atenuar las

debilidades existentes para soportar el impacto de las amenazas como la crisis financiera internacional, la insuficiente capacitación y la fuerte competencia.

Estas estrategias son:

- ✓ Mejorar la calidad, cantidad e integralidad de la cartera de productos y servicios.
- ✓ Usar adecuadamente los recursos materiales y financieros existentes.
- ✓ Solicitar ayuda y financiamiento externo para mejorar la situación desfavorable en los servicentros.
- ✓ Desarrollar estrategias con el fin de mejorar las instalaciones, servicios y tecnologías para contrarrestar a la competencia.
- ✓ Buscar alternativas de ventas y satisfacción al cliente.
- ✓ Impulsar al desarrollo de inversiones.
- ✓ Garantizar la fuerza de trabajo actual.
- ✓ Mejorar la imagen corporativa de la entidad.

## **2.5- Aplicación del modelo de investigación de mercados seleccionado a la UEB Servicentros de Cupet Holguín**

Luego de haber realizado la revisión bibliográfica y tener conocimiento sobre los aspectos fundamentales del marketing e Investigación de Mercados, abordaremos la aplicación del modelo de los 9 pasos, propuesto en el libro “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”, por considerar que puede proporcionarle a la UEB mayor nivel de información para la toma de decisiones.

### **Paso No 1. Establecer la necesidad de información**

Debido a que en esta investigación se está analizando el incremento de las ventas, decidimos valorar las principales causas que impiden que no se alcancen los niveles de ventas esperados, por lo que en reunión con los factores de la entidad se pudo comprobar el comportamiento de los ingresos y su disminución paulatina de junio a diciembre 2010 y el primer trimestre 2011 como se muestra en la siguiente tabla:

Meses	Plan Ventas Netas Servicentros Cupet Holguín	Real Ventas UEB Servicentros Cupet Holguín	% cumplimiento del plan.
Junio	1 661 800	11 748 530.95	105
Julio	1 708 000	1 673 675.38	98
Agosto	1 559 000	1 651 286.75	106
Septiembre	1 559 200	1 650 926.78	106
Octubre	1 723 100	1 514 966.59	88
Noviembre	1 751 600	1 708 392.65	97
Diciembre	1 797 500	1921529.95	107
Enero	2459390	2716957.19	110
Febrero	2983800	2860103.69	95
Marzo	2690654	3158109.69	117
Abril	2359509	2810648.96	119
Total	22253553	23415128.58	105

Luego de hacer un análisis del comportamiento del plan de ventas por meses iniciando en junio 2010 hasta abril 2011 aunque el mismo se incumple en algunos meses el cumplimiento es acumulado y esto favorece este indicador que además es el formador de pago por resultado. Los especialistas y directivos de la entidad plantean que en muchas ocasiones estrategias gubernamentales o afectaciones meteorológicas son las principales causas de los incumplimientos y los sobre cumplimientos tan altos.

**Paso No 2. Objetivos de la investigación y necesidades de información:**

**Objetivo de la investigación**

Realizar un estudio de mercados que permita conocer las posibilidades reales que tiene la empresa de servicentros de Cupet de asumir un número mayor de clientes y con ello ampliar la cuota de mercado, lo que posibilitará a la entidad una visión estratégica para el posicionamiento en el mercado.

### **Tareas de investigación**

- Realizar un estudio sobre el comportamiento del mercado actual de servicentros de Cupet Holguín.
- Caracterizar el mercado potencial y determinar que posibilidades existen de incorporarlo al mercado actual de nuestra entidad.
- Desarrollar un estudio sobre los actores que actúan en la competencia, pertenecientes al microentorno (Holguín).
- Realizar un diagnóstico de la entidad y trazar las estrategias de desarrollo que correspondan.
- Aplicar el modelo de investigación de mercados que se ha seleccionado para tales efectos.

### **Paso No 3. Fuente de información**

Las fuentes de datos secundarios utilizados fue la interna, la misma se encuentra dentro de la organización, como son: balances, estados de resultados, convenios, contratos de negocios así como ofertas a clientes; analizamos, los indicadores económicos fundamentales, diseño estratégico de la UEB, registros de los clientes, entre otros. Se utilizaron además, documentos primarios de la entidad para conocer su misión, principales características, sus mercados y su proyección futura.

Los métodos de investigación utilizados para la obtención de la información fueron la entrevista y la observación, además de entrevistas a directivos con el objetivo de profundizar en las funciones de la UEB.

### **Paso No 4. Establecer formatos para recopilación de información**

El instrumento que se utilizó para la recopilación de la información fue el cuestionario, el cual está compuesto por nueve preguntas que relacionan desde cual es la cadena de servicentros que usted prefiere hasta conocer si volvería a solicitar sus servicios.

En este caso se utilizó el método de encuestas abiertas donde el encuestado tiene la oportunidad de marcar más de una opción, también nos brindó la información necesaria para conocer el grado de satisfacción con los servicios.

### **Paso No 5. Diseño de la muestra**

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Debido a los beneficios que ofrece el muestreo en comparación con la realización de un censo se determinó una muestra o subgrupo de la población, esta fue seleccionada a través de un procedimiento no probabilístico, dentro del cual escogimos el muestreo por conveniencia, tomando una muestra de 98 clientes reales, con el objetivo de conocer su opinión sobre las causas del decrecimiento de las ventas y en menor grado decrecimiento de la demanda.

### **Paso No 6. Recopilación de datos**

Dentro del proceso de investigación este es un paso muy importante ya que una vez que se tiene la muestra a investigar, el problema, los objetivos de investigación y los instrumentos para la recopilación de la información se debe hacer una buena recolección de los datos. Para la realización de este paso se recopilaron todos los datos diseñados en la encuesta (anexo 4), este análisis se realiza considerando el criterio vertido en las encuestas y las entrevistas realizadas. Para ello se visitaron un grupo de clientes reales y se realizaron entrevistas con los mismos para obtener otras opiniones acerca de los servicios.

### **Paso No 7. Procesamiento de datos**

Luego de haber empleado los métodos referidos en el paso anterior, fue necesario tabular los resultados de la encuesta, que se efectuó agrupando los criterios similares de las entrevistas y tabulándolos, así como los de las encuestas mediante el sistema informático SSPS.

### **Paso No 8: Análisis de los datos**

- Análisis de la satisfacción del cliente, calidad del servicio, competencia y proveedores.

Con el objetivo de conocer la satisfacción del cliente, se tomó los resultados de la aplicación de una encuesta para conocer el nivel de satisfacción de los mismos, aplicándose en todos los servicentros pertenecientes a la UEB, obteniéndose una muestra de 98 encuestados de los cuales 93 resultaron hombres y solo 5 mujeres

para un 95 y 5 % respectivamente, de ese total 21 clientes resultaron estar dentro de 15 a 35 años de edad para un 21%, entre 36 y 55 años, 53 clientes para un 55 % ; de 56 años en adelante visitaron los centros 24 clientes para un 24%.

<b>Resultado de las encuestas aplicadas</b>	<b>%</b>
Clientes que prefieren Cupet	90 %
Le queda cerca de su domicilio	29 %
Aunque le queda lejos, prefiere visitarla	24 %
Le queda cerca de su trabajo	40 %
Está de paso por el lugar	7 %
Encontró el producto que necesitaba	87%
Encontró en parte el producto que necesitaba	13 %
Considera de buena calidad el producto	97 %
Considera de calidad regular el producto	3 %
Buena atención brindada por los trabajadores del centro	100 %
Han leído “Lo que el consumidor debe exigir”	87 %
No han leído “Lo que el consumidor debe exigir”,	12 %
No esta visible leído “Lo que el consumidor debe exigir”	1 %
Reclamaciones realizadas	8 %
Buena atención a las reclamaciones realizadas	100 %
Clientes femeninas	5 %
Clientes masculinos	95 %
Entre 15 –35 años	21 %
Entre 36 –55 años	55 %
Entre 56 años y más	24 %

De ellos un 90% expresó que su cadena de servicentros preferida era Cupet, mientras que solo un 10 % expresó su preferencia por CIMEX, de estas personas el 29% expresa que prefiere visitarla porque le queda cerca de su domicilio, un 24% aunque le queda lejos prefiere visitarla, el 40% porque le queda cerca de su trabajo y el 7 % de los encuestados está de paso por el lugar.



De estos clientes el 87 % encontró los productos que necesitaban, y el 13 % solo en parte, encontrando de buena calidad el producto recibido el 97% y solo el 3% calificándola de regular, además muestran interés de que se sitúen mercados de alimentos, así como piezas de repuestos.

Todos los encuestados reflejan su satisfacción en relación con la atención recibida por los trabajadores del centro.

El 87% expresa que conoce sus derechos, el 13% expresa su desconocimiento, acerca de lo que debe exigir.

Solo el 8% de los encuestados han reclamado por alguna causa, y de estos el 100% manifestaron que fueron atendidos correctamente.

Un gran porcentaje de los encuestados expresan que se deben reparar los servicentros, vías de acceso, presencia del lugar, mejora de los servicio de ponchera, aire, iluminación de los mismos.

Lo que demuestra que si la organización no tiene en cuenta estos resultados se verá afectada en su supervivencia.

### **Paso No 9. Presentación de los resultados**

Para el desarrollo de este paso y luego de tener los resultados del análisis estratégico se decidió hacer un diagnóstico financiero de la entidad objeto de estudio basado en las principales razones financieras que tienen influencia en los resultados finales de la empresa y así conocer con mayor profundidad si las estrategias formuladas son factibles en su implementación.

Se tomó como base el diagnóstico del proceso que asegura la actividad fundamental en la UEB servicentros de Cupet holguín y que guarda estrecha relación con el nivel de efectividad de los servicios y la aceptación en el mercado, ósea el proceso de gestión de ventas.

La identificación y análisis del proceso así como su interrelación, permite reconocer al proceso clave o fundamental, siendo entonces el proceso de ventas, puesto que es el proceso que más influye en la actividad esencial de la entidad. Este proceso de expendio de combustibles en los servicentros está basado en la utilización de las siguientes modalidades de ventas:

- Ventas mediante tarjetas prepagadas y privadas en MN y CUC.
- Ventas en Efectivo.

El nivel de ventas de la UEB holguín, en tarjetas es superior a la competencia aunque existe gran diferencia con la venta en efectivo, determinada por los servicios complementarios de tienda, fregado, ponchera y aire de la competencia. La mayoría de las operaciones de ventas son efectuadas por tarjetas debido a las características de los servicentros y menos del 50 % de los mismos brindan la opción en efectivo.

El proceso se inicia cuando el cliente solicita la venta del combustible ya sea por tarjeta o en efectivo, los cajeros dependientes son los que establecen el contacto directo con el cliente y son los responsables de efectuar la venta. Los subprocesos incluidos en este proceso es el de atención al cliente y protección al consumidor. El primero tiene como objetivo satisfacer con calidad y rapidez las necesidades de los clientes y el segundo establecer las bases normativas del sistema de protección al consumidor en el servicentro. Este proceso extiende su alcance a todos los servicentros pertenecientes a la UEB.

Por ser la gestión de ventas el proceso fundamental y por la importancia que reviste para el control de las ventas en los Servicentros y en virtud de mantener la confiabilidad de las operaciones; así como la buena marcha del proceso, se establecen con carácter de obligatorio cumplimiento las medidas que aseguran el cumplimiento de los planes de ventas y para ello son desglosados por meses y fueron analizados en el paso primero de la investigación y en el (anexo 5). Para analizar el desempeño de este proceso deben tenerse en cuenta varios aspectos e indicadores como pueden ser: análisis comparativos, la productividad, la eficiencia y eficacia con que se ha operado, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio prestado, el mercado, los proveedores, entre otros.

### **Análisis comparativo de las ventas**

La UEB servicentros de Cupet Holguín, a medida que pasan los años ha acrecentados sus planes de ventas puesto que ha ganado un lugar en el mercado es por eso que sus planes de venta desde su surgimiento a la actualidad van en aumento así como también producto a el reordenamiento de la economía ha aumentado el número de servicentros, teniendo representación en toda la provincia,



además de planificar ascenso en los planes de venta años tras años, planeándose por lo tanto mayores utilidades.

Al realizar un estudio de las ventas comparando para ello los tres últimos años (2008-2009 - 2010), se observa un comportamiento ascendente en estos años. En el 2008 se sobre cumplió en un 9 % lo cual significó un real de \$15 540 332,19; en el 2009 al igual que el año anterior las ventas aumentaron hasta un 10 % por encima de lo previsto, finalizando con un real de \$ 19 401 270,98; para el año 2010 las ventas se comportaron de manera similar a los dos años anteriores, sobre cumpliéndose de acuerdo a lo planificado en un 8% para un real de \$ 24 840 122.82. Comparando estos períodos se puede analizar que las ventas durante los períodos analizados como puede observarse han fluctuado un año con respecto al otro, aumentando el volumen de las ventas sucesivamente, estos incrementos han estado dados por algunos factores, siendo el más significativo, la incorporación de varios servicentros a la UEB, sobre todo en el año 2010 varios servicentros pertenecientes a la corporación Cubalse pasan a formar parte de la misma. Por lo tanto como antes se explicaba, al incrementarse el número de unidades que vendan combustible en la provincia, mayor serán los niveles de ventas.

Luego de realizar el análisis comparativo de las ventas, se propone a la entidad el cálculo de algunas razones financieras que permiten un análisis más específico de este indicador, basado principalmente en la bibliografía de César Calvo Langarica, (análisis e interpretación de los estados financieros), y donde se analizará además la productividad, eficiencia y eficacia de la entidad.

### **Análisis de la productividad**

#### Utilidad o pérdida bruta en ventas

Costo de ventas

$$\frac{1\ 110\ 537}{14\ 288\ 066} = 0.08$$

$$\frac{1\ 268\ 913}{18\ 248\ 367} = 0.07$$



Utilidad o pérdida en operaciones

Total de gastos

<b>2009</b>	<b>2010</b>
$\frac{1\ 673\ 790}{2\ 209\ 538} = 0.76$	$\frac{2\ 003\ 440}{2\ 979\ 430} = 0.67$

Unidades vendidas

Costo de ventas

<b>2009</b>	<b>2010</b>
$\frac{27\ 870\ 512.44}{14\ 288\ 066} = 1.95$	$\frac{35\ 578\ 479.88}{18\ 248\ 367} = 1.95$

Lo óptimo es que estos indicadores sean lo más elevado posibles en el transcurso del tiempo; ya que sus resultados muestran la productividad obtenida por la empresa sobre los gastos o recursos empleados. Como puede observarse, en el año 2009 los resultados son más favorables que en el 2010, ya que en este último algunos indicadores han disminuido o se han mantenido igual, demostrando esto que la empresa no ha elevado sus niveles de productividad.

Para tener el dato que muestre más detalladamente la productividad de la empresa, es necesario utilizar las ventas en relación con el capital propio y con el capital en movimiento que es el de trabajo, ya que estas están supeditadas a la potencialidad de dichos capitales.

**Estudio de las ventas**

Ventas Netas

-----

Capital de Trabajo

<b>2009</b>	<b>2010</b>
$\frac{17\ 583\ 081}{1\ 010\ 490} = 17.40$	$\frac{22\ 472\ 926}{648\ 227} = 34.67$



El estudio de las ventas por medio de esta vía no es el del todo exacto, por lo que se hace necesaria la aplicación de otros métodos que nos señalen la debida interpretación.

Para obtener un resultado más específico se aplicarán las siguientes razones en función de complementar las calculadas anteriormente y mostrarán el rendimiento obtenido, de acuerdo a diferentes factores y por ende, la eficiencia de la política administrativa.

Utilidad Neta

----- = Productividad de acuerdo a la inversión.

Capital Contable

$$\frac{\text{2009}}{1\ 110\ 537} = 0.35$$

$$3\ 175\ 872$$

$$\frac{\text{2010}}{1\ 268\ 913} = 0.40$$

$$3\ 162\ 890$$

Utilidad Neta

----- = Estudio de la Utilidad

Pasivo Total + Capital Contable

**2009**

$$\frac{1\ 110\ 537}{18\ 462\ 849 + 3\ 175\ 872} = \frac{1\ 110\ 537}{21\ 638\ 721} = 0.05$$

**2010**

$$\frac{1\ 268\ 913}{23\ 066\ 431 + 3\ 162\ 890} = \frac{1\ 268\ 913}{26\ 229\ 321} = 0.05$$

Utilidad Neta

----- = Rendimiento.

Ventas Netas

$$\frac{\text{2009}}{1\ 110\ 537} = 0.06$$

$$17\ 583\ 081$$

$$\frac{\text{2010}}{1\ 268\ 913} = 0.06$$

$$22\ 472\ 926$$



La primera razón señala la productividad obtenida de acuerdo a la inversión propia, en la segunda razón se tomaran en consideración no solo los recursos propios sino también los ajenos y la tercera dará el rendimiento que por cada peso de venta obtiene la empresa.

Es necesario comparar la utilidad con las ventas para precisar si la empresa esta obteniendo el resultado normal de acuerdo al giro y volumen de sus operaciones. Como es de suponer, mientras mayor sea el rendimiento obtenido, mejor será índice de una mejor política administrativa que reanudará en una situación financiera solvente y estable.

Al igual que en las calculadas inicialmente, los resultados obtenidos muestran poca variación en estos indicadores en un año respecto a otro, viéndose solamente un pequeño aumento en la productividad de acuerdo a la inversión de 0.05 en el 2010 en relación al 2009, pero tanto la utilidad como el rendimiento en la empresa se han mantenido igual durante estos años, producto de ser una empresa de pocos años de servicio y su inversión ha estado destinada a capacitar a su personal principalmente en técnicas de mercado, atención al cliente y últimamente en la calidad del servicio.

### **Eficacia**

Para conocer la eficacia con que se ha operado en la empresa se realizarán análisis comparativos del cumplimiento del Presupuesto de Ingresos aprobado.

Utilidad bruta real / Utilidad bruta plan

**2009**

$$\frac{3\ 295\ 015}{647\ 200} = 5.1$$

647 200

**2010**

$$\frac{4\ 224\ 559}{1\ 311\ 600} = 3.2$$

1 311 600

Utilidad en operaciones real / Utilidad en operaciones plan

**2009**

$$\frac{1\ 673\ 790}{127\ 600} = 13.1$$

127 600

**2010**

$$\frac{2\ 003\ 440}{1\ 998\ 000} = 1.0$$

1 998 000



Producción real /Producción plan

**2009**

19 401 270.98 = 1.1

17 569 600

**2010**

24 841 400 = 1.0

22 935 000

Los indicadores de eficacia permiten comparar los resultados previstos con los resultados realmente obtenidos, el valor medio deseable es que sean iguales o mayores que 1, del cálculo realizado se obtuvo que la utilidad bruta fue de 5.1 para el 2009 y 3.2 para el 2010 observándose una disminución en este último año, la utilidad en operaciones para el 2009 fue de 13.1 y para el 2010 de 1.00 siendo este el resultado óptimo a alcanzar, en el caso de la producción en ambos años se mantuvo en los mismos niveles. Todos estos factores en ambos años han sido favorables ya que se encuentran en los valores medios requeridos, en el caso del 2009, la utilidad fue tan elevada, debido a que en este año pasaron a formar parte de la empresa siete servicentros que pertenecían a la corporación Cubalse y no estaba en lo planificado las ventas de estos servicentros, ya para el 2010 se tuvieron en cuenta estos para el plan. Estos resultados muestran que la empresa ha operado eficazmente durante los dos últimos años.

### **Eficiencia**

En el examen y estudio de la eficiencia se pueden efectuar análisis comparativos del cumplimiento del presupuesto de gastos aprobado, análisis comparativos del comportamiento de los elementos de costo y partidas de gastos previstas en el Sistema de Costo implementado en la entidad, tanto por producto o servicio como a nivel global.

Estos indicadores permiten la comparación de los gastos que esperaba consumir la entidad, con los gastos realmente producidos, la empresa será más eficiente en el grado que consiga sus metas y objetivos incurriendo en los gastos mínimos posibles. El comportamiento de los gastos en la empresa fue de manera desigual para los años analizados, ya que en el año 2009 el presupuesto de gastos no se llegó a ejecutar totalmente y en el 2010 hubo una sobre ejecución del mismo, reflejándose

de la siguiente manera: en el 2009 se habían planificado \$ 1 858 900.00 ejecutándose solamente \$ 1 621 000.00, influyendo en esto la reparación incompleta del servicentro de Sagua de Tánamo, que de \$ 235 000.00 destinados a esta obra solo se utilizó \$ 28 700.00 debido a que la constructora por orden del gobierno pasó a reparar viviendas en el país producto del ciclón que azotó en ese año.

En el año 2010 se planificó un total de gastos de \$ 2 118 000.00 y se sobre ejecutó para \$ 2 221 300.00 ya que en la entidad se pagó por concepto de salario por resultados \$ 274 500.00 no teniéndose en cuenta este indicador dentro del plan de gastos para ese año. Las demás partidas a tener en cuenta no sufrieron variaciones significativas.

### **Principales resultados del análisis económico**

El análisis económico-financiero, representa un instrumento de observación para ayudar a la dirección a la toma de decisiones eficaces. Con el objetivo de profundizar en el estudio de la empresa servicentros Cupet holguín y conocer su situación financiera, se procede a realizar el cálculo de algunas razones financieras con el fin de evaluar el comportamiento de la entidad. En la tabla que se muestra a continuación se pueden percibir los resultados obtenidos, así como la variación.

TABLA 2: Razones financieras

<b>Índices</b>	<b>u/m</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Variación</b>
Índice solvencia	Veces	6.00	4.22	-1.78
Liquidez inmediata	Veces	4.10	2.50	-1.6
Liquidez disponible	Veces	4.07	2.47	-1.6
Índice de endeudamiento	%	85	88	3
Índice de autonomía	%	15	12	-3
Calidad de la deuda	%	1	1	-
Rotación de inventario	Días	9	7	-2
Rotación de cuentas x cobrar	Días	0.64	0.70	0.06
Margen de utilidades	%	6	6	-
Rentabilidad económica	%	5	5	5
Rentabilidad financiera	%	35	40	5
Capital de trabajo	\$	1 010 490	648227	-362263

## Razones financieras

### 1- Índice de solvencia

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces)}$$

$$2009 \longrightarrow \frac{1212195}{201705} = 6.00 \text{ veces} \qquad 2010 \longrightarrow \frac{849248}{201021} = 4.22 \text{ veces}$$

En el año 2010 la solvencia disminuyó en 1.78 veces con respecto al año 2009 comportándose de la siguiente forma: 6 veces en el 2009 y 4.22 veces en el 2010, aunque disminuyó, la empresa mantiene una situación desfavorable debido a que el valor adecuado sería alrededor de dos, pues gozaría de suficiente garantía ante terceros, porque cumpliendo con todas sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo, se queda aún con parte de sus activos; un resultado mayor que dos como es el caso puede afectar el desenvolvimiento de la empresa manifestándose en un exceso de recursos que se traducen en afectaciones a la rentabilidad de la misma.

### 2- Liquidez Inmediata

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces)}$$

$$2009 \longrightarrow \frac{1212195 - 385055}{201705} = 4.10 \text{ veces}$$

$$2010 \longrightarrow \frac{849248 - 347400}{201021} = 2.50 \text{ veces}$$

En el año 2009 la liquidez inmediata fue de 4.10 veces y al cierre del 2010 disminuyó a 2.5 veces, no obstante no poseen los niveles idóneos establecidos, lo que podría significar un exceso de efectivo.

### 3- Liquidez disponible

$$\text{Liquidez Disponible} = \frac{\text{Activo Circulante Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces)}$$

Activo Circulante Disponible = Efectivo en Caja + Efectivo en Banco

$$2009 \longrightarrow \frac{644412 + 176723}{201705} = 4.07 \text{ veces}$$

$$2010 \longrightarrow \frac{441670 + 55644}{201021} = 2.47 \text{ veces}$$

El índice de liquidez disponible demuestra que por cada peso de deuda la empresa solamente dispone en el año 2010 de 2.47 y 4.07 en el 2009 para cubrir sus obligaciones más urgentes, este indicador señala que en el año 2010 sufre una variación de 1.60. Aunque ha disminuido la empresa continúa teniendo un exceso de efectivo.

#### 4- Índice de endeudamiento

$$\text{Endeudamiento o Apalancamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} * 100(\%)$$

$$2009 \longrightarrow \frac{18462849}{21638721} = 85 \% \qquad 2010 \longrightarrow \frac{23066431}{26229321} = 88 \%$$

Este índice mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos propios, durante los años 2009 y 2010 ha mantenido resultados similares estando en un 85 y 88% respectivamente, lo cual puede considerarse aceptable.

#### 5- Autonomía

$$\text{Autonomía o Autofinanciamiento} = \frac{\text{Total de Patrimonio}}{\text{Activos Totales}} * 100(\%)$$

$$2009 \longrightarrow \frac{3175872}{21638721} = 15 \% \qquad 2010 \longrightarrow \frac{3162890}{26229321} = 12 \%$$

El autofinanciamiento de la Empresa en el año 2009 es de un 15% y en el 2010 de un 12%, representando del total de patrimonio con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos, se observa una disminución de un 3% en el año 2010 con respecto al 2009.

#### 6- Calidad de la deuda

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}} * 100 (\%)$$

$$2009 \longrightarrow \frac{201705}{18462849} = 1\%$$

$$2010 \longrightarrow \frac{2010121}{23066431} = 1\%$$

La empresa cuenta con una mayor calidad de deuda pues el mayor peso de esta recae en las obligaciones a largo plazo los cuales tienen un vencimiento más lejano y permite a la empresa poder financiarse de forma más estable por lo que en los dos años se mantuvo en un 1% sin variación

### **7- Rotación de inventario**

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio de Inventario}} (\text{Días})$$

$$\text{Promedio de Inventario} = \frac{\text{Año base} + \text{Año actual}}{2}$$

$$2009 \longrightarrow \frac{14288066}{293715 + 385055 / 2} = 42.09 \text{ veces} \quad \frac{360}{42.09} = 9 \text{ días}$$

$$2010 \longrightarrow \frac{18248367}{385055 + 347400 / 2} = 49.82 \text{ veces} \quad \frac{360}{49.82} = 7 \text{ días}$$

En el 2009 el Ciclo de Inventarios era de 9 días, y en el 2010 disminuyó a 7 días. Esto resulta favorable, pues mientras menor sea el resultado mayor será la eficiencia en el uso de este recurso, esto indica que los mismos permanecen inmovilizados menor tiempo implicando un aumento en el movimiento de las ventas con una variación de 2 días de un año con respecto a otro.

### **8- Rotación cuentas x cobrar**

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}} (\text{Días})$$

$$\text{Cuentas por Cobrar Promedio} = \frac{\text{Año base} + \text{Año actual}}{2}$$

$$2009 \longrightarrow \frac{17583081}{8052 + 54904 / 2} = 558.58 \text{ veces} \quad \frac{360}{558.58} = 0.64 \text{ días}$$

$$2010 \longrightarrow \frac{22472926}{54904 + 32601 / 2} = 513.63 \text{ veces} \quad \frac{360}{513.63} = 0.70 \text{ días}$$

Cuanto menor sea este indicador, más favorable es para la gestión de cobros de la entidad, dadas las características de esta solo en ocasiones surgen cuentas por cobrar cuando existen fallas técnicas o en el sistema, debido a que sus ventas son en tarjetas o efectivo, de ahí que el resultado de este indicador sea inferior a un día.

### 9- Margen de utilidades

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad antes de interés e Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} (\%)$$

$$2009 \longrightarrow \frac{1110537}{17583081} = 6\% \quad 2010 \longrightarrow \frac{1268913}{22472926} = 6\%$$

El margen de utilidades de la Empresa en ambos años se ha mantenido en un 6% significando esto que por cada peso vendido obtiene un 6% de ganancia. Mientras mayor sea el resultado de este indicador mejor será para la empresa, y más eficiente habrá sido la gestión de ventas.

### 10- Rentabilidad económica

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Utilidad antes de interés e Impuestos}}{\text{Activos Totales}} (\%)$$

$$2009 \longrightarrow \frac{1110537}{21638721} = 5\% \quad 2010 \longrightarrow \frac{1076848}{19755273} = 5\%$$

Al analizar la rentabilidad económica se observó que la empresa ha sostenido un índice del 5% en ambos años, manteniendo el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas.

### 11- Rentabilidad financiera

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad después de interés e Impuestos}}{\text{Patrimonio}} (\%)$$

$$2009 \longrightarrow \frac{1110537}{3175872} = 35\% \quad 2010 \longrightarrow \frac{1268913}{3162890} = 40\%$$



La rentabilidad financiera de la empresa se comportó de la siguiente forma: en el año 2009 fue de 35% y en el 2010 aumentó a 40% lo que significa que hubo una variación de un 5% aumentando la utilidad por cada peso de recursos propios invertidos.

## 12- Capital de trabajo

Capital de Trabajo = Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

$$2009 \longrightarrow 1212195 - 201705 = \$1010490 .00$$

$$2010 \longrightarrow 849248 - 201021 = \$648227 .00$$

El capital de trabajo disminuyó considerablemente en \$362 263.00 pues en el año 2009 tenía un saldo de \$1 010 490,00 mientras que en el año 2010 disminuyó a \$ 648227,00 esto resulta desfavorable ya que la empresa a perdido parte de la capacidad de recursos propios con los que contaba para continuar la prestación de los servicios en el año 2010 con respecto al 2009.

El cumplimiento y análisis de los elementos planteados en la metodología propuesta y el análisis estratégico, unido al cálculo de las principales razones financieras dieron como resultado:

- Usar adecuadamente los recursos materiales y financieros existentes.
- Desarrollar estrategias de mercadotecnia para la búsqueda de nuevas alternativas de ventas.
- Que se utilice este estudio de mercado, con el objetivo de conocer las necesidades de los clientes.
- Evaluar sistemáticamente la satisfacción al cliente, de forma tal que se tomen decisiones en el momento oportuno, afrontando la competencia.
- Impulsar el desarrollo de inversiones, con el fin de mejorar las instalaciones, la imagen corporativa, servicios y tecnologías, mediante la solicitud de ayuda y financiamiento externo, potenciando la fuerza de trabajo actual, y así contrarrestar a la competencia.

## **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta los estudios realizados para conformar esta investigación, así como los problemas principales que se han observado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La situación interna de la empresa es favorable, apreciándose un gran compromiso del colectivo con los objetivos de la organización, y que se tiene bien definida la responsabilidad social, la que es cumplida en gran medida.
- ✓ Cómo competidores se identifican a CIMEX y el resto de las UEB del país que actúan sobre la UEB servicentros de Cupet de Holguín.
- ✓ Hasta el momento de realizar el estudio no se aplicaban técnicas de mercado que orientaran a la empresa hacia el cliente.
- ✓ El sistema de análisis y evaluación existente en los servicentros no permite determinar la afectación económica que trae la no calidad.
- ✓ La vía por la que más se conoce es por los mismos clientes que nos visitan pues no está previsto un sistema promocional de los productos o servicios que se comercializan.
- ✓ La UEB debe buscar soluciones a la falta de piezas de repuesto de la tecnología instalada.
- ✓ La UEB debe desarrollar estrategias inmediatas para incorporar los servicios de ponchera y fregado dentro de sus ofertas.



## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las cuales se han arribado y teniendo en cuenta la profundidad e importancia de esta investigación para el logro de los objetivos trazados por la UEB servicentros de Cupet holguín recomendamos lo siguiente:

1. Realizar periódicos estudios de mercado de forma tal que permita a la UEB mantenerse actualizado en relación con las necesidades, preferencias, tendencias de sus clientes.
2. Profundizar en el trabajo de promoción y atención hacia los diferentes mercados reales y potenciales para lograr mayor de frecuencia de los clientes.
3. Mantener el régimen constante de formación del personal que tiene, pero vincularlo principalmente a la atención del cliente con el objetivo de alcanzar mayor profesionalidad que la competencia.
4. Continuar ofreciendo un servicio con calidad y profesionalidad para de esta forma mantener sus clientes y así garantizar la captación de nuevos clientes.
5. Insistir hasta lograr erradicar que Oficina Territorial de Normalización logre aforar los tanques soterrados aspecto el cual afecta la calidad en la organización.
6. Utilizar los resultados de esta investigación para incrementar sus niveles de ingresos, así como para facilitar la toma de decisiones en la búsqueda para la ampliación del mercado.



---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. American Marketing Association (A.M.A); Definiciones del Marketing: Un glosario de términos del Marketing”; A.M.A. – chicago; Editorial A.N.A., EU; 1960, p. 20.
2. Lambin, J, J. “Marketing Estragético”. McGraw hill. México, 1987. p. 34.
3. Drucker, P. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires, 1975, p 17.
4. Kotler Philip, “Principles of Marketing”, prentic Hall, Englawood, 1981. p. 36.
5. American Marketing Association (A.M.A); Definiciones del Marketing: Un glosario de términos del Marketing”; A.M.A. – chicago; Editorial A.N.A., EU; 1960, p. 23.
6. Giles, G, B “El Marketing”. Madrid: Editorial Edaf 1984. Manual universitario de gran peso teórico, p. 12.
7. Informe del Comité de Definiciones de la sociedad Americana de mercadeo, Chicago, 1961.
8. Investigación de Mercado. Un enfoque aplicado. Cuba: MES 3ra Edición. Partes I, II, III p 29.
9. Rojas Soriano, Raúl: Guía para realizar investigaciones Sociales. Mc Graw-Hill, 1991. p12.



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Ali Moi. “El Marketing eficaz”. Editorial Grijalbo, S.A de C.V. 2002.
2. American Marketing Association (AMA), Definiciones de Marketing: “Un Glosario de Términos de Marketing”; Chicago; Editorial AMA; EE.UU. 1960.
3. Barón Larrarte, L. “Fundamentos de Marketing”. Madrid: ED. ICAIC, 1982. Obra asequible, de carácter introductorio.
4. Córdova, J. L. “Introducción al Marketing”. Bilbao: Deusto, 1990. Manual completo y de gran rigor.
5. Colectivo de autores. “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado; Tercera edición, partes I – IV; Editorial MES.
6. Colectivo de autores. “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado; Tercera edición, partes V - VIII; Editorial MES.
7. Colectivo de autores. “Metodología de la Investigación Social”. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1991.
8. Ferré Trenzano, José María. “Investigación de Mercados estratégica”. Ediciones Gestión 2000, S.A.
9. Foster, Dennis L. “Introducción a los viajes y al turismo”. México. Editorial. McGraw-Hill Interamericano de México.
10. Kotler, Philip; “Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control”.
11. Lambín, J.R. “Marketing Estratégico”.
12. Laurence C. Lokley, “History and Development of Marketing Research”, New York; Mc Graw-Hill, 1947.
13. Modia de Souza, Francisco A. “La Sexta Generación del Marketing. El Síndrome del Camaguro”. Editorial McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá. 1995.



### Anexo No 4 - Encuesta

La actividad de Protección al Consumidor de la Empresa de Servicentros de Cupet está realizando la presente encuesta que será de gran utilidad para brindarle a Usted un mejor servicio. Por favor, le pedimos su colaboración en responder con la mayor precisión posible, pues su opinión es muy importante para mejorar nuestro trabajo.

**Agradecemos anticipadamente su ayuda.**

**1. ¿Cuál es la cadena de Servicentros que usted prefiere para habilitar su vehículo?**

SERVICENTROS CUPET

SERVICENTROS CIMEX

2. Ud. visita la Unidad de Servicentros Cupet por algunas de las siguientes razones:

Le queda cerca de su domicilio

Le queda cerca de su trabajo

Aunque le queda lejos, prefiere visitarla

Está de paso por el lugar

Otra

Cuál?:

---

---

**3. ¿Encontró el producto que necesita?**

Sí

En parte

Encontró otros

No

4. ¿Cuáles fueron los productos que no encontró?

---

---

**5. ¿Cómo califica la calidad del producto recibido?**

Buena

Regular

Mala

¿Conoce la calidad porque lo ha consumido en otras oportunidades? Sí

No

¿El dependiente le orientó en cuanto a la calidad?

Sí

No

¿Usted se informó con las instrucciones del producto?

Sí

No

**6. ¿Cómo califica la calidad de la atención prestada por los trabajadores de aquí?**

Buena

Regular

Mala

**7. ¿Ha leído “Lo que el consumidor debe exigir”, que debe estar visible en esta unidad?**

Sí

No

No están

**8. ¿Alguna vez se ha quejado o ha reclamado por alguna causa, en esta unidad?**



Sí

No

**Si contestó sí en la pregunta, ¿cómo fue atendido?**

Bien

Regular

Mal

**9. Mencione tres aspectos que considere necesarios para mejorar el trabajo:**

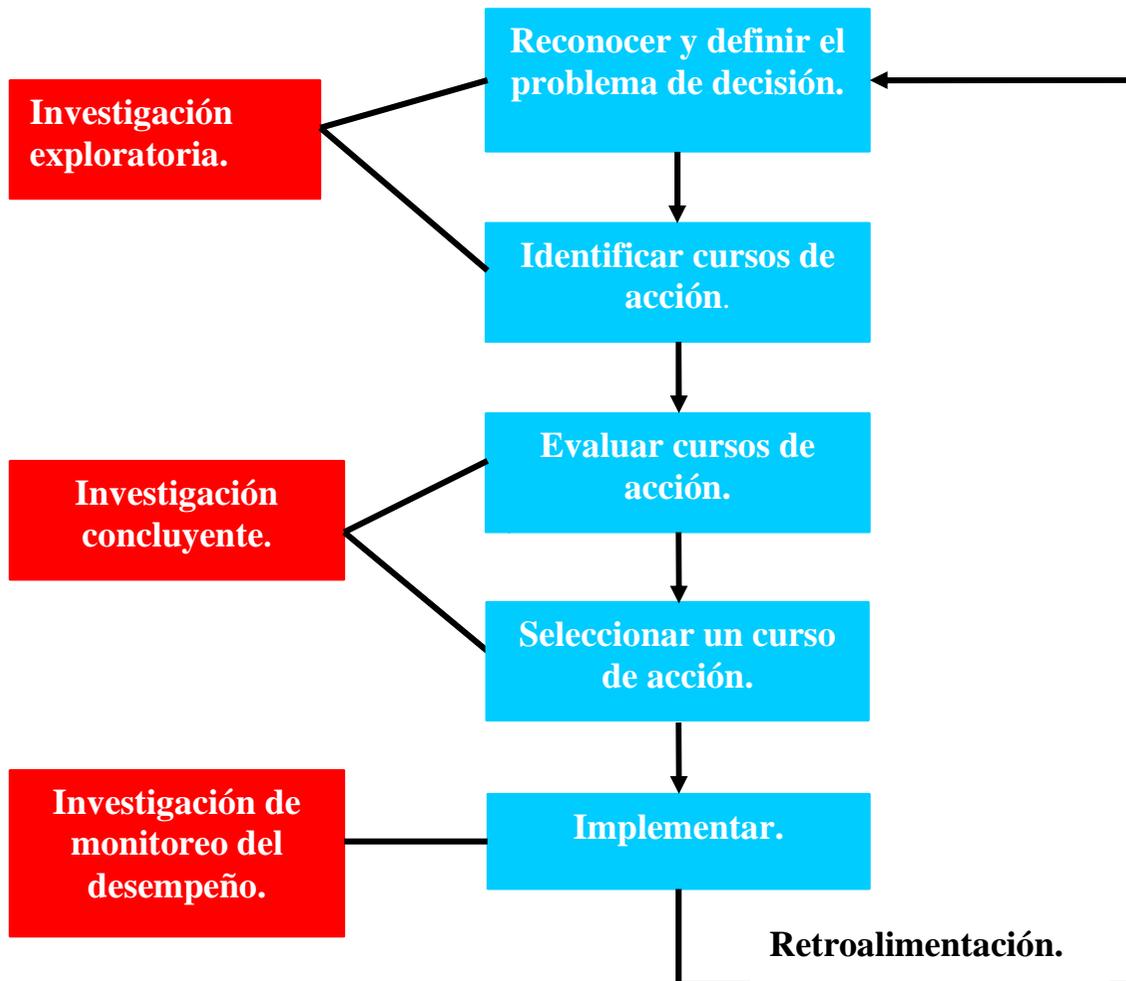
---

Datos personales: Edad: 15 –35 años   
36 –55 años   
56 años y más

Sexo: Femenino   
Masculino

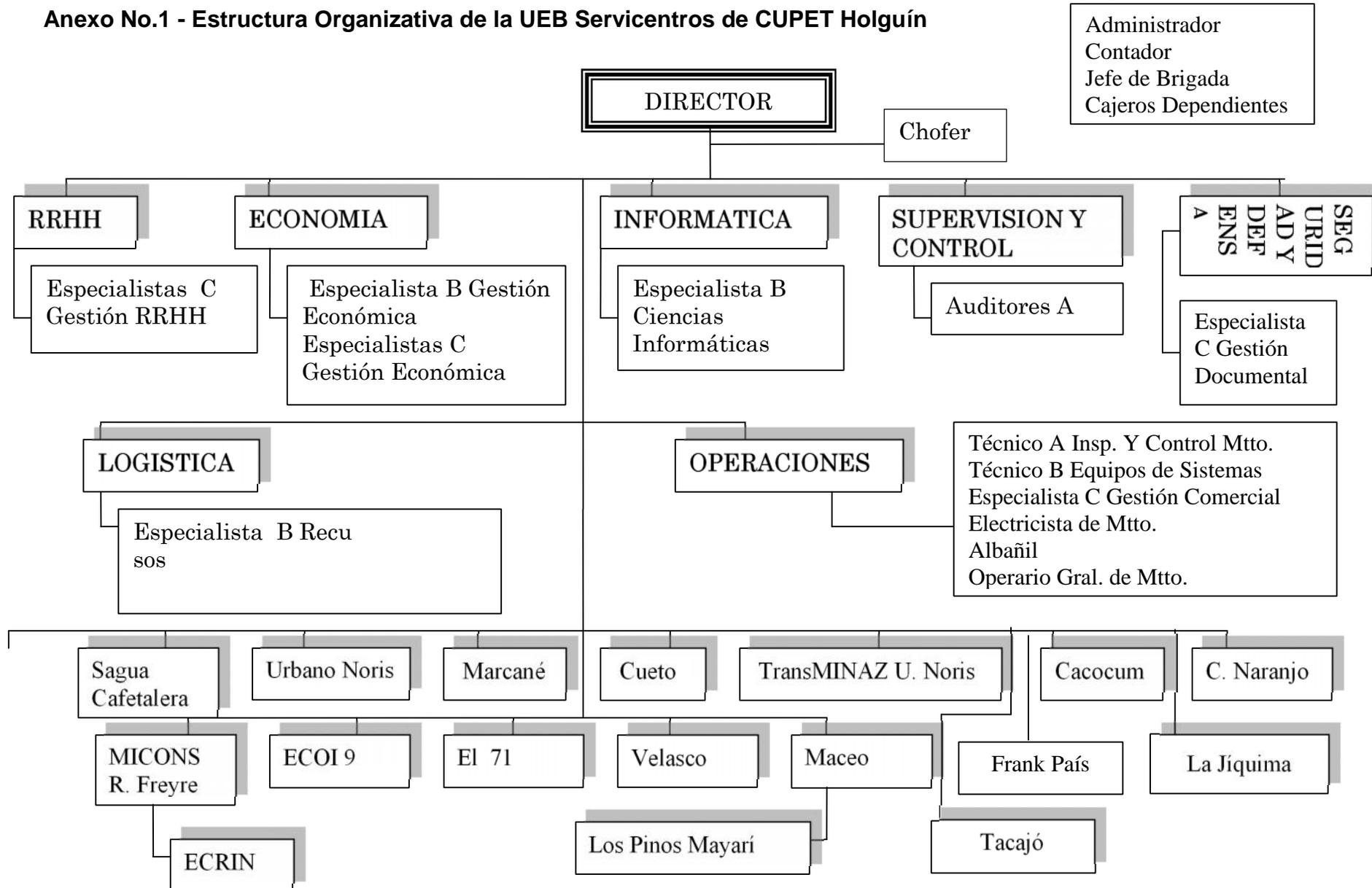
Muchas gracias por su colaboración  
Grupo de Atención al Consumidor  
Servicentros Cupet  
Holguín

## Anexo No 2 - Tipos de Investigación.



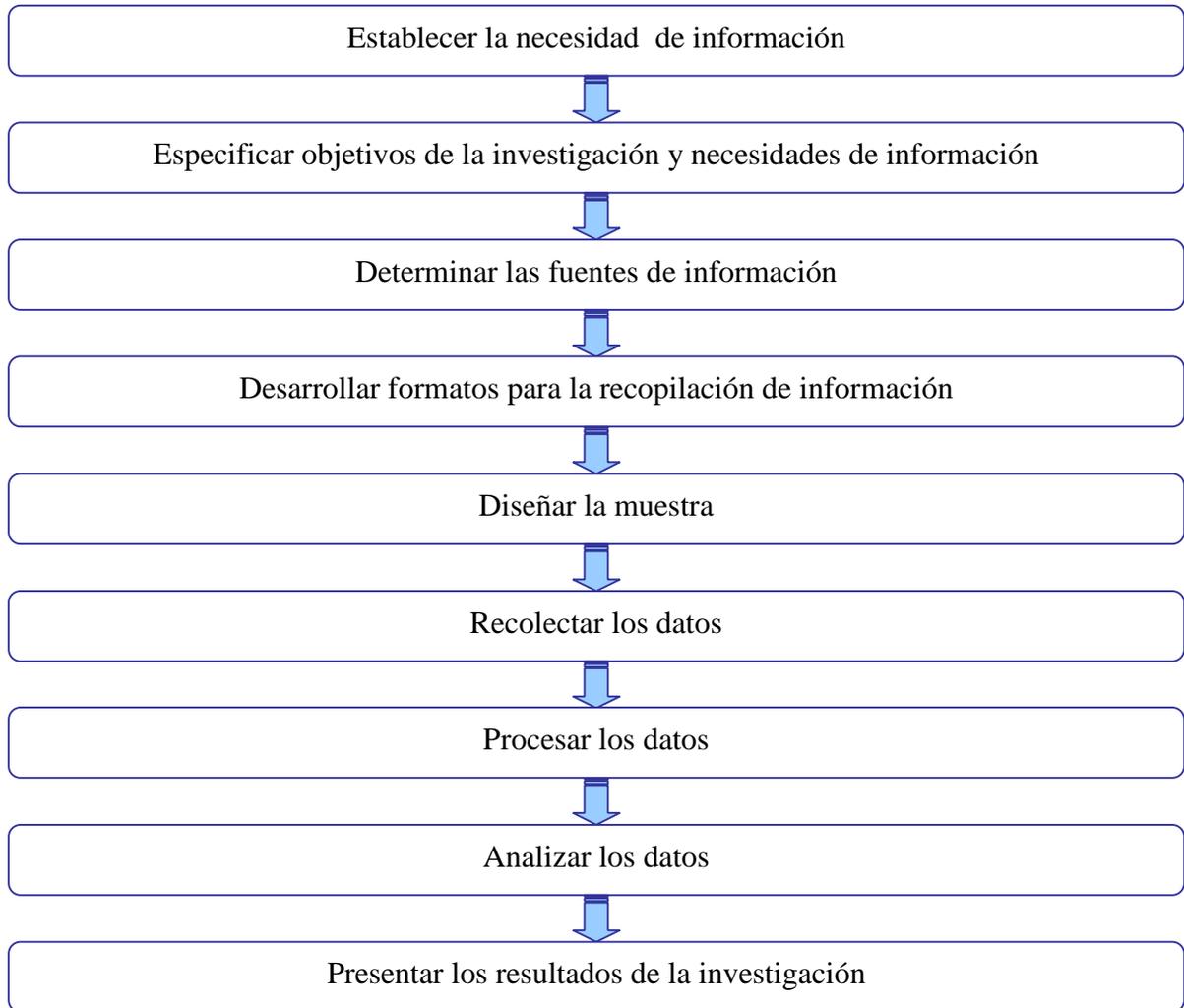


### Anexo No.1 - Estructura Organizativa de la UEB Servicentros de CUPET Holguín





### Anexo No.3 - Modelo de Taylor y Kinneear.





**Anexo No. 5- Análisis de las ventas.**

Meses	2008		2009		2010	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
<i>Enero</i>	1 251 100	1 496 138.27	1 732 400	1 795 162.66	1 945 500	2 266 584.17
<i>Febrero</i>	1 420 700	1 658 624.28	1 897 200	1 943 642.5	2 015 100	2 774 870.34
<i>Marzo</i>	1 392 500	1 800 576.77	1 803 500	2 146 357.19	2 359 100	3 060 475.62
<i>Abril</i>	1 556 300	1 757 817.78	1 807 600	2 000 985.02	2 950 500	2 820 250.33
<i>Mayo</i>	1 202 500	1 736 144.39	1 794 200	1 580 385.26	1 895 600	2 048 633.31
<i>Junio</i>	1 102 800	1 223 579.6	1 361 600	1 076 712.85	1 661 800	1 748 530.95
<i>Julio</i>	1 087 800	1 037 314.68	1 132 400	1 211 563.37	1 708 000	1 673 675.38
<i>Agosto</i>	1 139 000	932 177.48	870 500	1 102 760.47	1 559 000	1 651 286.75
<i>Septiembre</i>	1 043 300	745 331.90	1 139 800	1 452 843.32	1 559 200	1 650 926.78
<i>Octubre</i>	974 300	1 004 179.41	1 424 600	1 666 798.08	1 723 100	1 514 966.59
<i>Noviembre</i>	1 088 500	947 975.77	1 406 500	1 688 391.89	1 751 600	1 708 392.65
<b>Diciembre</b>	978 400	1200471.86	1 199 300	1735668.37	1 797 500	1921529.95
<b>Total</b>	14 237 300.00	<b>15540332.19</b>	17 569 600.00	<b>19401270.98</b>	22 934 800.00	<b>24840122.82</b>



*Trabajo de Diploma*

---