



Universidad de Holguín  
“Oscar Lucero Moya”  
Facultad de Ciencias Económicas

# Trabajo de Diploma

Título:

*Diseño de Estrategias para el Perfeccionamiento del sistema de comercialización en la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento TSA, del SIME en Holguín.*

*Autoras:*

*Arianny Amaro Quiñones*

*Tatnay Micó Barbeito*

*Tutora:*

*McS. Norma Sánchez Paz*

*Año de la Alternativa Bolivariana para Las Américas*

*Curso 2004 - 2005*

## **PENSAMIENTO**

*Marketing is merely a civilized form warfare in which most battles are won with words, ideas, and disciplined thinking.*

*Marketing es meramente una forma civilizada del arte de la Guerra, donde la mayoría de las batallas se ganan con palabras, ideas y pensamientos disciplinados.*

*Albert W Emery*

## DEDICATORIA

*Arianny Amaro Quiñones:*

*En primer lugar a Dios por su Amor y Fidelidad Eterna.*

*A mi querido esposo porque me ha brindado lo mejor de sí, su amor infinito, apoyo y ayuda.*

*A mis padres porque han confiado en mi.*

*A mi hermano por ser mi relevo.*

*A mis abuelas y bisabuela aun a la que está ausente porque siempre me han dado ánimo y han sido fuente de inspiración en mi vida.*

*Al resto de mi familia y personas más allegadas porque de alguna forma han estado a mi lado.*

*A mis amigas y amigos porque nunca me han defraudado aun en los momentos más difíciles.*

*Tatnay Micó Barbeito:*

*A Dios por su infinita bondad.*

*A mis padres por ser tan especiales para mí. Por darme siempre de su amor, cuidado, protección y apoyo. Por confiar en mí y ayudarme en todo momento y por ser el mejor regalo de Dios.*

*A mi novio porque a pesar de estar lejos siempre me ha tenido presente y me ha brindado su amor, comprensión y ayuda.*

*A mi hermano que será mi relevo, que aspira seguir mis pasos y ser un profesional.*

*A mis abuelas por ser tan tiernas y brindarme siempre sus brazos de amor.*

*A mi abuelo Vicente por darme ánimo para seguir adelante y a mi abuelo Barbeito porque aunque no está entre nosotros, sé que desde el cielo me observa con ojos de orgullo y de admiración.*

*Al resto de mi familia por su cariño y apoyo.*

*A mis amigos por estar siempre presentes y confiar en mí.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios que es nuestra razón de existir.*

*A nuestra tutora que supo guiarnos y dedicarnos parte de su preciado tiempo.*

*A nuestros padres que son nuestra fuente de inspiración y sacrificio.*

*A las personas con las cuales compartimos nuestras vidas sentimentales y que nos han brindado su amor, ayuda, comprensión y apoyo en todo momento.*

*A nuestros hermanos por darnos su cariño.*

*A nuestros abuelos y abuelas por tenernos siempre presente y sabernos guiar en nuestro camino.*

*A nuestros profesores por enseñarnos en todo momento y confiar en nosotras.*

*A la Revolución por brindarnos la posibilidad de realizarnos como profesionales.*

*Al director de la TSA por su disposición de ayudarnos siempre que fuera necesario.*

*A los comerciales de la empresa especialmente a Orlandito, Aidita, los de PVC y al resto de los trabajadores.*

*A Annia por soportar nuestras insistencias.*

*A Yai, Yonny, Gerardo y Roxana por su ayuda en el desarrollo de nuestro trabajo.*

*A Dayamí por su cooperación y ayuda.*

*A nuestros amigos y compañeros que nos han exhortado y ayudado en todo momento.*

*En fin a todos lo que de una forma u otra han colaborado en la realización de este trabajo,  
Muchas gracias.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma titulado “Diseño de Estrategias para el Perfeccionamiento del sistema de comercialización en la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento TSA del SIME, en Holguín, fue desarrollado con la activa participación de directivos y trabajadores con el objetivo de proponer estrategias para incrementar sus ventas, principalmente en divisas. Esta investigación posibilitó la aplicación del modelo de Philip Kotler para la formulación de estrategias de Marketing. El empleo de técnicas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos, permitió detectar que la TSA presenta una situación interna favorable con predominio de fortalezas y se desarrolla en un entorno desfavorable con predominio de amenazas, además las matrices Interna-Externa y DAFO contribuyeron a la formulación de diferentes estrategias que al ser implementadas permitirán el perfeccionamiento del sistema de comercialización en esta empresa.

La investigación recomienda además, la aplicación de nuevas técnicas de mercadeo que posibiliten a la empresa lograr ventajas competitivas y mejorar su desempeño, enfocado hacia la satisfacción del cliente, realizando una valoración de la influencia de algunos aspectos del carácter y personalidad de los vendedores en la gestión de venta.

## **ABSTRACT**

The present research was titled "Design of Strategies for the Improvement of the commercialization system in the Transportation Company, as well as Service and Supply TSA of SIME, in Holguín. It was developed with the active participation of directives and workers. It had the objective of proposing strategies to increase their sales, mainly in foreign currencies. This investigation allowed us the application of Philip Kotler's pattern for the strategies formulation of Marketing. The employment of techniques such as the Womb of Evaluation of Internal Factors and the Womb of Evaluation of External Factors, allowed detecting that the TSA presents a favourable internal situation with prevalence of strengths and it is developed in an unfavourable environment with many threats. The Internal-external wombs and DAFO also contributed to the formulation of different strategies that will allow the improvement of the commercialization system in this company when being implemented.

The investigation also recommends the application of new marketing techniques that will facilitate to the company achieving competitive advantages and to improve its performing that will be focused toward the client's satisfaction, and will carry out a valuation of the influence of some aspects of the character and the salespersons' personality in the sale administration.

## INTRODUCCIÓN

El mercado actual, caracterizado por clientes exigentes y mejor informados, demanda no sólo la más adecuada aplicación de los instrumentos clásicos del marketing tradicional sino que además, y muy en especial, impone la adopción de un enfoque de gestión integral de la empresa que permita mantener con los clientes una relación a largo plazo positiva.

Mientras la aplicación de las técnicas tradicionales del Marketing puede ser la responsabilidad de un departamento especializado, la implantación de la orientación al cliente lo es de toda la organización. Por tal razón, el seguimiento de una estrategia efectiva de marketing requiere la asignación de responsabilidades muy claras y concretas en todas las áreas de la empresa.

En el caso de la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimientos TSA del SIME, en Holguín, es preocupación de la alta dirección y de todos sus trabajadores, buscar nuevas estrategias y acciones que le permitan incrementar las ventas y utilidades en la comercialización de sus productos y servicios y sobre todo incrementar los ingresos en divisas, lo que le permitirá a su vez desarrollar la producción, mejorar el sistema de estimulación a sus trabajadores y contribuir en mayor medida al desarrollo de la economía nacional.

A través del análisis de los resultados económicos obtenidos por esta empresa en los últimos años, se pudo comprobar que se han incrementado los volúmenes de venta totales año tras año pero ese incremento ha sido menor que lo planificado y en el caso de las ventas en divisa ha ocurrido una disminución, aun existiendo potencialidades internas y externas para lograr un mejor desempeño.



En consecuencia se consideró necesario iniciar la presente investigación y teniendo en cuenta los requerimientos metodológicos que debe cumplir una investigación de este tipo se comenzó por la identificación del **Problema Científico** a resolver y este fue definido de la siguiente forma:

¿Cómo perfeccionar el sistema de comercialización en la Empresa TSA de Holguín para incrementar las ventas y los ingresos en divisas?

La delimitación del problema permitió especificar que el **Objeto** de Investigación es el Sistema de Comercialización y como **Campo de Acción** la comercialización en divisas.

Además fue definido como **Objetivo** de este trabajo: Diseñar estrategias que permitan perfeccionar el sistema de comercialización de la empresa y mejorar su gestión económica, partiendo de la **Hipótesis** de que:

Si se diseñan y ejecutan estrategias dirigidas a incrementar las ventas de productos y servicios de la empresa, entonces se perfecciona el sistema de comercialización y pueden mejorar sus resultados económicos.

Este trabajo consta de dos capítulos. En el primero, se incluyen los aspectos teóricos que fundamentan el sistema de comercialización de una empresa y la importancia de la aplicación de técnicas modernas de mercadeo, el Marketing y su evolución histórica y la importancia de considerar aspectos psicológicos en la actividad de comercialización pues en ocasiones son los aspectos del carácter de la personalidad del vendedor los que pueden determinar una decisión de compra. También en este capítulo se incluye el modelo de planificación estratégica del Marketing desarrollado por Philip Kotler y que ha sido aplicado en la empresa.

En el segundo capítulo se caracteriza la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento TSA de Holguín y se explican los pasos seguidos en la implementación del modelo de Kotler para el diseño de estrategias, destacándose la etapa de diagnóstico donde se estudian desde el

punto de vista interno y externo las nueve Unidades Económicas de Base de la empresa y que permitió, además de conocer los factores claves en cada una de ellas, hacer un diagnóstico integral a nivel de toda la organización. Además se realiza una valoración de la influencia de algunos aspectos del carácter y personalidad de los vendedores en la gestión de venta y en la satisfacción de los clientes a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de una encuesta a varios de los usuarios de la TSA-Holguín.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas de investigación científica tales como: trabajo en grupo, entrevistas, encuestas, análisis de información recogida en el expediente de Perfeccionamiento, las técnicas matriciales y métodos como:

Método teórico (la modelación), pues se creó un modelo para llevar a cabo la investigación.

Método empírico (el estadístico y la medición) ya que para poder realizar el trabajo fue necesario la recopilación y el análisis de datos estadísticos.

Método dialéctico para conocer la situación actual y resolver el problema.

Método sistémico para analizar la empresa como un sistema para el proceso de formulación.

Método histórico-lógico para analizar el devenir histórico del objeto.

Método análisis y síntesis en el estudio de las fuentes de información y en su procesamiento.

Método Sistémico - Estructural - Funcional en la caracterización del objeto y en la elaboración de la propuesta de estrategia.

Los métodos utilizados en el desarrollo de este trabajo estuvieron determinados por los objetivos de la investigación, todos de gran utilidad en el estudio de las fuentes de información.

## **CAPITULO I: EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL Y LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA VENDER MÁS.**

### **1.1 IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL. CONCEPTOS Y EVOLUCIÓN.**

Los productos y servicios obtenidos por la empresa, bien sea mediante producción propia o mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad que inicia en el proceso productivo y llega hasta el consumidor es conocida como “Sistema de comercialización”.

La preocupación por el sistema comercial, y, en consecuencia, el interés científico y la literatura sobre el tema, son relativamente recientes. Entre 1900 y 1910 algunas de las universidades norteamericanas empezaron a impartir cursos relacionados con la distribución y ventas de los productos, apareciendo en 1910 un curso de “Métodos de Marketing” impartido por Butler en la Universidad de Wisconsin, donde por primera vez se emplea el término Marketing para designar el conjunto de actividades referentes a la colocación de los productos en los mercados y al estudio de su demanda.

Este interés inicial va a sufrir un fuerte impulso a partir de 1950. Weeks y Marks [1] describen el proceso de la siguiente forma: “Para primeros de la década de los cincuenta la creciente riqueza de la sociedad americana había producido un nuevo entorno para los dirigentes de la empresa. Durante los primeros cincuenta años del siglo XX, los directores tienden a centrarse en producción. Los problemas referentes al mercado son generalmente estimados como secundarios; el impulso para el cambio empresarial era a menudo interno estando formado por razones relativas al proceso de producción. Este enfoque era el adecuado en un mercado caracterizado por un entorno rápidamente cambiante cuyas notas distintivas eran innovación frecuente y creciente poder de compra.

La consecuencia de este cambio fue que las empresas experimentaron una creciente necesidad por el estudio de mercado. El problema ya no era una demanda superior a la oferta, dispuesta a adquirir todos los bienes, sino un mercado donde había que competir para colocar la producción.

Paralelamente al proceso descrito, se va a desarrollar un poderoso instrumental para el estudio de los mercados. Los conceptos de la conducta, provenientes de la sociología, psicología, antropología cultural, teoría de la organización y teoría de la decisión, van a permitir el estudio más profundo del comportamiento del consumidor. Las técnicas cuantitativas son plenamente aplicadas en el sistema de comercialización, provocando un cambio radical en la capacidad de explicación del fenómeno. Por último, la teoría de sistemas proporciona el marco analítico adecuado para encuadrar los diferentes procesos parciales.

El subsistema de comercialización o marketing de la empresa tiene como función transformar los productos terminados en un flujo de ingresos generados por las operaciones de venta. Esta transformación de productos terminados en ingresos se produce con unas actuaciones que sirven para estimular las ventas y que originan unas corrientes de gasto.

La actuación del sistema de comercialización se guía por la respuesta que recibe del mercado en su acción de prospección. A corto plazo, el envío de los productos terminados obtiene como indicador de su éxito la cifra de las ventas, pero la empresa debe planificar su actuación de cara al futuro, es decir, cuáles serán los productos que formarán su cartera en los próximos años. Esta labor, a corto y a largo plazo, exige un conocimiento de la respuesta del mercado y sus reacciones ante actuaciones presentes y futuras.

De esta forma, la comercialización o marketing se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades del mercado como de establecer un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que esas oportunidades del mercado se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

El sistema de comercialización o marketing está integrado por los siguientes elementos:

1. El entorno del mercado, que recoge los elementos extremos que afectan a la demanda del mercado global, como son crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios, climatología, etc.
2. Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan a la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
3. Decisiones estratégicas de la empresa referentes a la cartera de productos que se dirigen al mercado y a los canales de distribución empleados.

4. Decisiones operativas de la empresa referentes a la utilización de las variables productos, precio, publicidad y distribución.
5. Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que en las ventas tienen las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
6. Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en dichos objetivos de las ventas y costes previstos.

Estos seis elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las diferentes decisiones (estratégicas y tácticas) que puede tomar la empresa de forma que conduzca a la satisfacción de sus objetivos.

Mientras que el concepto tradicional de Marketing se vincula al momento de la venta, el concepto moderno se extiende en el tiempo. El proceso se inicia con el estudio de las necesidades de los consumidores y la búsqueda de bienes y servicios que las satisfagan, y continúa después de la venta con actividades de postventa que también proporcionan el control feedback de la actividad.

Además, y desde un análisis global propio de la teoría de sistemas, el desarrollo de los conceptos de marketing es una propia exigencia del sistema económico. Así, en las economías modernas, el paso de una sociedad de escaseces a una sociedad de abundancia requería un amplio desarrollo de las técnicas de distribución comercial. También la necesidad de colocar producciones crecientes en los mercados obligaba a estimular la creación de una demanda sobre los nuevos bienes producidos.

Las técnicas propias del sistema de marketing se están aplicando también a actividades no empresariales. Todas aquellas instituciones que ofrecen servicios a los consumidores pueden ser analizadas con una perspectiva comercial, así: campañas de control sanitario, consumo de alcohol y tabaco, seguridad social, etc. En este sentido el conocimiento del producto y la satisfacción del consumidor son los fines perseguidos. La inexistencia de precio por la prestación de los servicios no impide un análisis comercial.

En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer y emplear. Sin duda, todas las organizaciones de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.

Todos hemos oído hablar en alguna ocasión de Marketing. Sin embargo si pedimos que nos den una definición, algunos dirían que es vender y otros publicidad. Tendríamos a aquellas personas que opinan que el marketing es la distribución de productos, otros opinarían que es diseñar envases o embalajes.

Y también podríamos afirmar que todos tienen razón, pero no de forma independiente. Todas estas son tareas que se pueden desarrollar en marketing.

Muchos han sido los conceptos que han dado algunos autores del marketing.

A continuación abordaremos algunos conceptos del Marketing, el cual al pasar de los años se han redefinidos sus límites como disciplina científica, evolucionándose desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial.

Adam Smith [1], el gran economista del siglo XVIII, afirmó sobre el marketing que: [...] “el bienestar social no depende de las intenciones altruistas, sino que resulta de la conjunción para el intercambio competitivo de los móviles interesados de productores y consumidores”. Probablemente y, quizás sin saberlo Smith ofrecía, con estas palabras, una de las primeras definiciones de marketing de la historia.

En 1960 el comité de definiciones de la Asociación Americana de Marketing definió a este como “la realización de actividades que dirigen el flujo de mercancías del productor al consumidor”

Rebatiendo esta tesis según la cual el Marketing se refiere a un conjunto de actividades empresariales, Kotler [2] indica que la esencia del Marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado. Define así el Marketing como : “[...] un proceso social y de gestión del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio.

El gran profesor Belga Jean-Jacques Lambin [3] define el marketing como: “El proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos o servicios generadores de utilidades”.

En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y comportamiento del comprador.

La Asociación Americana de Marketing [4] en 1985 lo definió como: “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución, de ideas, producto y servicios para crear intercambio que satisfagan a los individuos y a los objetivos de las organizaciones”.

Como se puede ver esta definición contiene lo necesario para que un producto llegue a manos del consumidor final después de pasar por las etapas señaladas.

Considerando el criterio de otro autor como es el caso de Peter Drucker [5] uno de los grandes maestros del management de todos los tiempos quien estableciera que el concepto de marketing tiene dos significados posibles y diferentes: como una concepción y como función de la empresa.

Este enfoque hace referencia al aspecto más generalizado del Marketing; que es considerado como una concepción y contemplación de la empresa con relación a las necesidades y deseos de los consumidores, es decir, que se enfoca exclusivamente hacia el consumidor.

El otro aspecto que considera valorar es el Marketing como una función de la empresa y, como tal, su objetivo es designar los esfuerzos sistemáticos y de forma ordenada y de acuerdo con un plan a fin de buscar, promover y servir mercados para sus productos.

Como se puede apreciar, en este aspecto el Marketing tiene la Misión y responsabilidad de, no solo servir los mercados sino también de buscarlos y promoverlos hacia el producto y/o servicios que interese, con el fin de lograr el intercambio.

Desde este punto de vista, la actividad de marketing no es más que medios para lograr los fines de las empresas, jamás constituyen fines en si mismo aunque naturalmente, y como actividades individuales tienen objetivo propios.

Como podemos ver, hoy día existen diversas definiciones sobre el marketing y para este trabajo se toma el escrito por la Asociación Americana de Marketing en 1985, que la definió como: “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución, de ideas, producto y servicios para crear intercambio que satisfagan a los individuos y a los objetivos de las organizaciones”, el cual además esta en correspondencia con la definición de Marketing para una sociedad socialista como la nuestra.

#### IMPORTANCIA ACTUAL DEL MARKETING:

El marketing moderno llegó a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando las palabras "surplus" y "superproducción" se hicieron más y más frecuentes en el vocabulario de nuestras economías. Los métodos de producción masiva, tanto en la industria como en la agricultura, se habían desarrollado en el siglo XIX; después del 1920 se vio claramente el crecimiento del marketing. La importancia del marketing en su conjunto, se ha hecho más y más patente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la mera subsistencia que era característico a la época anterior de la primera guerra mundial. A partir del 1920, aproximadamente, excepto los años de la guerra y los períodos inmediatos de la posguerra, ha existido un mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios han sobrepasado con mucho la demanda real. Ha habido relativamente muy poca dificultad en producir la mayoría de estos productos; el verdadero problema ha sido venderlo.

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante la época de recesión o depresión, existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en nuestra economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Como se ha visto toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo.



## DESARROLLO HISTORICO DEL MARKETING:

En un estudio histórico del marketing se deben tener en cuenta diferentes elementos, entre ellos:

1. Los factores que han provocado los cambios del marketing;
2. La herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing, y
3. La relativa estabilidad a través del tiempo.

Es entonces que se plantean varias etapas en la evolución del marketing y muchos autores coinciden en comenzar su análisis a partir de las primeras formas de organización social y señalan que en la economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente. Produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios. Hay muy poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio. En el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cada hombre produce de algunos artículos más de lo que necesita, pero careciendo de los demás productos. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del marketing.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing. De hecho la práctica normal es producir manualmente bajo pedido.

En el paso siguiente de la evolución histórica del marketing los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de hombre de negocio comienza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre que actúa como ligazón entre productores y consumidores- es el intermediario.

Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. Existen

hoy en día algunas naciones que están atravesando esta etapa de desarrollo económico. Se puede apreciar que los refinamientos y los avances del marketing van en general de los avances de la civilización.

El marketing moderno en los Estados Unidos nació con la Revolución Industrial. Asociado o como sub-producto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. La artesanía familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo.

Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.

De hecho, el marketing masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con un sistema de marketing masivo pudieron funcionar las fábricas en un nivel óptimo de la producción, con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivado de la dimensión a medida en que se desarrolló la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por los que fluyó el comercio se hicieron mayores; tuvieron que encontrarse métodos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en marketing fue el paso obligatorio de este desarrollo evolutivo.

Durante el proceso evolutivo se reconocen los diferentes tipos de Marketing que a continuación se exponen.

#### MARKETING DE ORGANIZACIÓN:

El objetivo prioritario del marketing en esta fase es la de crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y organizar la salida para los productos y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de los productos.

El marketing de organización a favorecido el desarrollo de la óptica de venta que explica una cierta agresividad comercial, con la hipótesis implícita de que el mercado es capaz de absorberlo todo, si se somete a la presión suficiente.

Puntos importantes para la orientación de la gestión del marketing de organización son: la forma de distribución, la extensión geográfica y el desarrollo de la política de marketing.

#### MARKETING ACTIVO:

El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa. Tres factores son los que originan esta evolución. El proceso tecnológico: trata de las invenciones e innovaciones en tecnología que inciden en el desarrollo de la producción.

La aceleración de la difusión del progreso tecnológico: se observa un crecimiento del ritmo de innovación y un acortamiento del tiempo requerido: para pasar del desarrollo a la explotación comercial, como también de una generalización global.

#### MARKETING OPERACIONAL:

La función del marketing operacional es la de crear las cifras de ventas, o sea, vender y utilizar parte de esos efectos de medio de venta más eficaces, minimizando los costos de venta, por ello es decisivo en el rendimiento de la empresa.

Los productos tienen y debe tener precios aceptables por el mercado y estar disponibles y adaptados en los circuitos habituales de compra de los clientes objetivos, de este modo el marketing operacional es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing debido a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar destacado.

Para ser rentable el marketing operacional debe apoyarse en una reflexión estratégica basadas en las necesidades del mercado y en su evolución.

#### MARKETING ESTRATÉGICO:

Esta última forma evolutiva que adopta el marketing se encuentra de forma más detallada en el próximo epígrafe y es el tema que nos ocupa en el presente trabajo.

Dentro del Marketing estratégico se analizan diferentes factores que influyen en el éxito del mismo y que son determinantes en el funcionamiento de las estrategias de marketing.

Se dice que para que una estrategia de marketing tenga un resultado positivo deben coincidir las siguientes variables:

VMCO (Variables Manejables a Corto Plazo)

VNMCP (Variables No Manejables a Corto Plazo)

Las VMCP son todas aquéllas sobre las que la empresa puede ejercer una acción directa. En general suelen ser las llamadas 4 P de la mezcla de marketing, ya que se pueden controlar las políticas de productos, de precios, de distribución y de publicidad.

Sin embargo, existen otras variables que difícilmente se pueden controlar a corto plazo (VNMCP) y estas tienen más relación con el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Algunas de estas variables son:

Factores Políticos, Factores Legales, Factores Culturales, Factores Económicos, Factores Demográficos, Recursos Naturales y Estructura Socio-Económica.

De esta forma se tiene, que para obtener un resultado positivo, además de las variables que se pueden controlar, el resto de variables deben ser favorables.

## **1.2 EL MARKETING ESTRATÉGICO Y LAS NUEVAS TÉCNICAS DE MERCADEO.**

El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. En resumen la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo; su objetivo es precisar la Misión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos.

Los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede en el mercado. Conocer y entender el mercado es seguramente el factor más importante en la gestión empresarial moderna. Gran porcentaje del éxito de una empresa está explicado por el conocimiento de la actividad y las circunstancias relativas a la actividad que realizamos o pretendemos realizar.

Es imprescindible que los empresarios presten atención a las circunstancias de los mercados y, estratégicamente, deben hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son las personas que utilizan nuestro producto?
- ¿Cuáles son sus necesidades, gustos, preferencias y costumbres?
- ¿Dónde Viven?
- ¿Cuánto ganan?
- ¿Quiénes conforman el mercado?
- ¿Es nuestro mercado local, regional, nacional o de exportación?

Actualmente los consumidores en los diferentes mercados están cada vez mejor informados y por ello son más exigentes. En consecuencia, solicitan productos cada vez más específicos, inclusive caprichosos. Es necesario entonces estar cada vez más atentos a estas exigencias para poder atenderlas.

Un enfoque estratégico del Marketing exige además la determinación de las tendencias del mercado y averiguar cuáles serán los cambios de un mercado, en ocasiones en pocas semanas, meses o años. Específicamente se busca conocer hacia dónde va la preferencia de los consumidores en moda, comportamiento, diseño, colores, insumos y clases de materiales, entre otras variables. La idea consiste en "adelantarse" al futuro y estar preparado para enfrentar con éxito las nuevas condiciones que prevalecerán en el mercado.

Hoy en día existen en el mercado nuevas técnicas que posibilitan un mayor acercamiento entre empresarios y clientes y permiten que el marketing estratégico se perfeccione cada vez más con la utilización de estos avances, entre los cuales podemos citar: las telecomunicaciones, ya no solo resumidas en el uso del teléfono sino también del comercio electrónico e Internet; estas nuevas tecnologías de la comunicación permiten a los proveedores establecer con sus clientes sistemas de compra y venta computarizados, por tanto los clientes requerirán que los proveedores tengan sus niveles requeridos de stocks y precios disponibles, lo que reduce los costes de transacción aunque presiona a los especialistas en marketing a mantener precios competitivos.

Otra técnica utilizada es el turbomarketing, que no es más que el uso de un tiempo rápido de respuesta como arma competitiva. Muchas empresas buenas apuestan actualmente por ser más rápidas. Son los turbomarketers, aprendiendo el arte de la comprensión del tiempo o de su aceleración. La clave de la aceleración está en eliminar los retrasos innecesarios en el proceso del nuevo producto.

Además se emplea una técnica tal vez no muy difundida y utilizada en nuestras empresas pero que por su importancia y novedad nos proponemos analizarla y sugerirla en este trabajo, la Psicología de Ventas, que incluye no solo el trato de los especialistas comerciales en un proceso de venta sino además el análisis de las expectativas, gustos y preferencias de los

clientes, ya que el éxito de una venta dependerá también del aspecto o carácter del personal de venta, su reputación, la cortesía, la eficacia y todos los lazos personales que ligan a los clientes con el comerciante y que será analizada más adelante en este trabajo.

### **1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL.**

Proceso de Planificación Estratégica de marketing.

Teniendo en cuenta que las empresas se encuentran sometidas a un proceso continuo de adaptación al entorno que las rodea, se hace necesario llevar a cabo el proceso de planificación estratégica, el cual es definido por Kotler [6] como: “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado”.

Cuando el proceso de planificación estratégica se centra en las funciones de comercialización se denomina planificación estratégica del marketing, que se puede definir como el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir de la situación interna y externa de la empresa, teniendo en cuenta las variables del marketing, el presupuesto comercial y la selección del mercado objetivo.

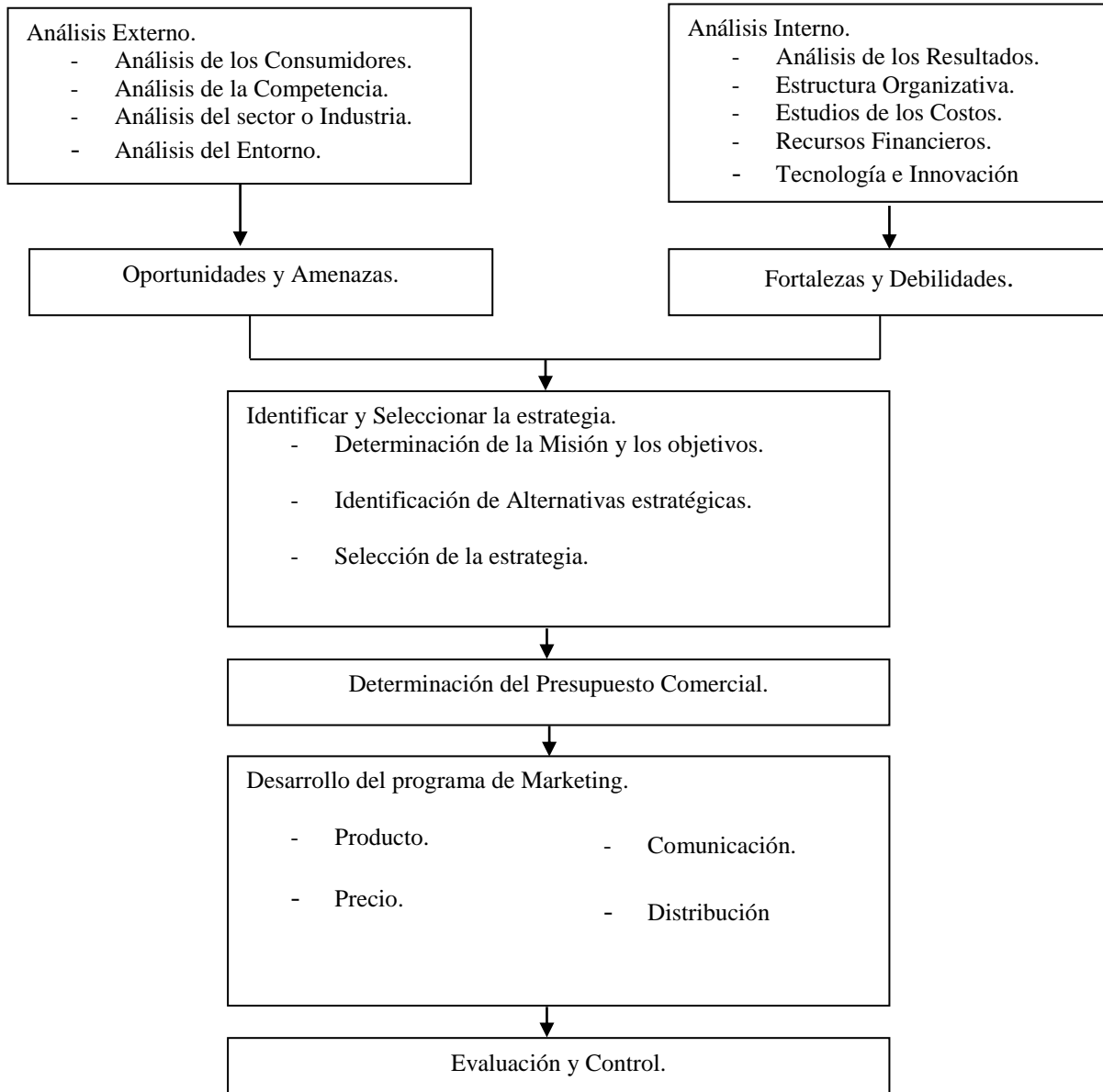
La planificación estratégica es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la empresa. Por ello, es un proceso que debe someterse a una actualización permanente que permitiría determinar cuáles son las acciones oportunas en cada momento.

Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de la dirección de la empresa, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o nivel de producto. A nivel global o corporativo la planificación estratégica se centra en el estudio de los fines y de los objetivos de la empresa, mientras que a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de la información necesaria para todo el proceso.

Actualmente existen varios modelos para la planeación estratégica de marketing pero por sus características y posibilidades de aplicación en las empresas cubanas se ha seleccionado para este trabajo el desarrollado por Philip Kotler, el cual se muestra a continuación:



### Proceso de planificación estratégica del marketing



El análisis externo o del entorno empresarial y el análisis de la propia empresa o interno constituyen las bases para la selección de las estrategias a seguir, que posteriormente serán implementadas mediante el presupuesto comercial y su desarrollo a través de las diferentes variables de marketing.

El análisis externo se centra sobre los factores externos a la empresa que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias. No debe ser un mero análisis descriptivo de todos los posibles factores, lo que convertiría este estudio en una fase larga y costosa, sino que debe dirigirse a detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la empresa. Una amenaza es un reto planteado por una tendencia desfavorable en el entorno que, de no tomarse las medidas comerciales oportunas, produciría un deterioro en la posición de la empresa. En este sentido el lanzamiento de un nuevo modelo del producto por parte de un competidor supone una amenaza a la posición de la empresa en un segmento de mercado dado. Por el contrario, una oportunidad es un escenario atractivo para la empresa en el que dispondrá de ventaja frente a la competencia. Por ejemplo, una compañía aérea puede detectar una oportunidad comercial en el desarrollo de una cadena de hoteles en las ciudades de destino de sus vuelos, aprovechando las ventajas de ofrecer conjuntamente el viaje y el alojamiento a sus clientes.

El análisis externo está integrado por el análisis de los consumidores, análisis de la competencia, análisis del sector o industria, y análisis del entorno. El análisis de los consumidores tiene por objeto identificar segmentos de mercado en los que las motivaciones y necesidades de los clientes supongan una oportunidad para la empresa, bien sea con los productos existentes, con modificaciones, o con nuevos productos. El estudio de la competencia se centra tanto en los competidores actuales como en los potenciales, haciendo especial énfasis en los que compiten más directamente en los productos-mercados en que actúa la empresa. De cada competidor deben analizarse sus objetivos, resultados, estrategias pasadas y actuales, organización, recursos financieros, etc. es decir, todos los aspectos que pueden constituir puntos fuertes o débiles, como forma de comprender su situación competitiva y de intentar aprovechar sus debilidades competitivas o neutralizar sus puntos fuertes.

El sector o industria debe ser estudiado para determinar el atractivo de la industria o de sus segmentos de mercado para los competidos y conocer los elementos claves del éxito. En este sentido, los factores fundamentales para competir con éxito en un sector dado que generan una ventaja competitiva sostenible pueden ser el tamaño, las barreras de entrada, las estructuras de costes, los canales de distribución, las tendencias de crecimiento y la fase del ciclo de vida del producto en que se encuentran.

El entorno puede generar una serie de oportunidades y amenazas comerciales, y de esta forma debe analizarse, para determinar cómo sus componentes (tecnológico, gubernamental, económico, cultural y demográfico) pueden evolucionar y afectar a la posición de la empresa. Por ejemplo, un avance tecnológico, una regulación estatal, una caída en la demanda interior, cambios en la forma de vida o una evolución demográfica desfavorable al segmento de mercado que se ocupa constituyen posibles amenazas provenientes del entorno.

Para el análisis de la situación externa se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual identifica las oportunidades y amenazas de mayor incidencia en los resultados de la organización, y que serán utilizadas para la confección de la matriz DAFO.

Pasos a seguir para la confección de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

1. Identificar los factores Internos Claves para la organización (Oportunidades y Amenazas) entre 5-20 factores.
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 a 1.00 a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye cada uno en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.
3. Dar una clasificación entre 1 y 4 respecto a la situación que tiene cada factor en la empresa.

4	O	Muy importante
3	O	Menos importante
2	A	Menos importante
1	A	Muy importante

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la empresa.
5. Sumar lo resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estará entre 1 y 4, tomándose 2.5 como promedio. La empresa que obtenga en esta matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación interna favorable, con predominio de las Oportunidades.

El análisis interno proporciona información sobre los aspectos de la empresa que tienen importancia desde el punto de vista estratégico. Una cuestión clave de este estudio es la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, en cuanto pueden constituir fuentes de ventaja competitiva o lugares donde se concentrará la acción de la competencia. Algunos temas que deberán ser revisados son el análisis de los resultados, la estructura de la organización, la situación de los costes de producción y distribución, la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad de investigación e innovación, etc. Mientras que los puntos fuertes servirán para estructurar entorno a ellos una acción competitiva, los puntos débiles indican posibles fallos que deberán ser reforzados mediante las oportunas estrategias.

Para la identificación de los puntos débiles y fuertes de la empresa confeccionamos la matriz de evaluación de factores interno (MEFI).

Pasos a seguir para la confección de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

1. Identificar los factores Internos Claves para la organización (Oportunidades y Amenazas) entre 5-20 factores.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.00 (de gran importancia) a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye

cada factor en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.

3. Asignar clasificación desde 1 y 4 respecto a la situación de cada factor en la empresa.

4	F	Muy importante
3	F	Menos importante
2	D	Menos importante
1	D	Muy importante

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la empresa.
5. Sumar lo resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estar ente 1-4, tomándose 2.5 como promedio. La empresa que obtenga la en está matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación interna favorable, con predominio de las fortalezas, en caso contrario viceversa.

Una vez confeccionadas las matrices MEFI y MEFE estamos en condiciones de utilizarlas para facilitar la confección de matrices que permiten generar alternativas estratégicas a partir de la combinación o cotejación de los factores internos y externos. Entre ellas se destacan la matriz Interna-Externa o de la General Electric y la DAFO, que son las que se emplean en este trabajo.

La Matriz Interna–Externa: Muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Es similar a la matriz del Boston Consulting Group pues ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático a través de círculos; el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentajes de ventas y las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades.

La matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X; y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Cada división de una empresa debe construir una matriz de evaluación de factor interno y otra de factor externo que permitirán elaborar una matriz interna – externa a nivel empresarial.

La matriz Interna-Externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

Elaboración de la matriz DAFO:

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) o SLOW en Inglés (strengths, weakness, opportunities and throats) es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la actualidad es la más conocida en Cuba.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.

Las estrategias Da tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>Estrategias Ofensivas</b>	<b>Estrategias Defensivas</b>
Debilidades	<b>Estrategias Adaptativas</b>	<b>Estrategias Supervivencia</b>

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

1. Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).
2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias Da resultantes.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

La recopilación de la información para su elaboración no resulta difícil si se trabaja en grupos que tendrán la responsabilidad de identificar y listar los factores y llevarlos a plenaria para la validación de las propuestas. La cantidad de combinaciones posibles es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles pues no es necesario que se desarrollen estrategias por las cuatro casillas, esto dependerá de las condiciones concretas interna y externa de la empresa.

Formulación de Objetivos:

En esta primera etapa es importante también que además de formular la Misión y la visión determinar los objetivos de la organización teniendo en cuenta la situación interna y externa reflejada en los resultados del análisis.

Cuando los objetivos son claramente formulados y comunicados son de vital importancia para lograr el éxito pues dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes y al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, se pueden reducir los conflictos que posteriormente pueden presentarse en la fase de ejecución.

No existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos pero sí hay un conjunto de elementos que no se deben obviar y que a los efectos de las empresas cubanas puede resultar muy útil tenerlos en cuenta. Por tal motivo a continuación se proponen algunos aspectos a considerar en el proceso de formulación de objetivos en nuestras organizaciones:

Análisis de Directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido.

Análisis de orientaciones del Organismo Superior (Objetivos y Estrategias de desarrollo del Ministerio al cual pertenece).

Perspectivas de desarrollo del Territorio, orientaciones del Poder Popular.

Análisis de la situación interna y externa de la organización.

En base a las orientaciones del Gobierno, Partido, Organismo Superior y los resultados del diagnóstico se formularán los objetivos, considerando que:

Deben ser congruentes con la misión.

Deben ser medibles y realistas.

Deben ser desafiantes y estimulantes.

Deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente.

Deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto

Deben hacer énfasis en resultados más que en actividades.



Y sobre todo deben ser definidos con la participación de representantes de los trabajadores, directivos, especialistas, organizaciones políticas y de masas, pues sólo así se logra establecer el compromiso, la motivación, que garantizará su cumplimiento. No debe ser una tarea sólo de expertos sino de todos.

Una vez definido hacia donde se dirige la organización, lo que se quiere lograr en el futuro, se realiza una comparación o cotejación de los factores internos y externos que nos llevarán a la identificación de diferentes alternativas estratégicas que garantizarán el cumplimiento de dichos objetivos.

Luego se identifican y seleccionan las estrategias de la organización, es muy importante haber definido previamente los objetivos, puesto que representan sus aspiraciones como empresa en un plazo de tiempo determinado. Esto se realiza a partir de la situación externa e interna reflejada en el diagnóstico.

Identificación de alternativas estratégicas.

Después de haber desarrollado los objetivos eficientemente y el análisis interno y externo pasamos a desarrollar las alternativas estratégicas, que estas se seleccionarán en función de su viabilidad en un entorno competitivo y su contribución a los objetivos de la empresa. Estas estrategias pueden ser, entre otras:

Estrategias básicas

Diferenciación

Liderazgo o en costes

Especialización

Estrategias de inversión

Desinvertir o liquidar

Cosechar u ordeñar

Mantenimiento

Crecimiento

Estrategias competitivas.

Aspirante

Imitador o seguidor

Especialista

La elección de una de las estrategias en cada alternativa (Básica, de inversión y de competencia u otras) se realiza en función de la valoración de un conjunto de factores, que pueden agruparse en cinco criterios generales:

1. Concordancia con el análisis externo: las alternativas estratégicas deben evaluarse en función de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno.
2. Suponer una ventaja competitiva sostenible: Sólo cuando es posible desarrollar una ventaja competitiva real que se puede mantener durante un periodo de tiempo, existen garantías de obtener una rentabilidad atractiva de largo plazo. Es una forma de aprovechar los puntos fuertes de la empresa o los puntos débiles de los competidores y de neutralizar los puntos débiles propios y los débiles de los adversarios.
3. Consistencia con los objetivos de la empresa: debe contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la empresa, y a otros objetivos como el crecimiento. Las estrategias que deben ser compatibles con la Misión definida para la empresa.
4. Viabilidad: debe disponerse de los recursos necesarios para llevarla a cabo, tanto desde el punto de vista financiero como de los recursos humanos y organización necesaria.
5. Relación con otras estrategias de la empresa: es necesario mantener un equilibrio en la cartera de productos mercados, de modo que algunos generen una liquidez que pueda ser invertida provechosamente en otro producto. En este sentido, la estrategia elegida debe contribuir a la flexibilidad para hacer frente a la incertidumbre proveniente del entorno, y no vincular excesivamente hacia un área determinada.

Una vez elegida la(s) estrategia(s) hay que trabajar en su puesta en práctica o ejecución, para lo que será preciso asignar el presupuesto comercial, que se debe calcular en función de los objetivos establecidos determinándose qué cantidad debe asignarse para los gastos de

marketing y cómo se debe distribuir esa cantidad. El problema de distribución del presupuesto es complejo, ya que se deberá distribuir entre los diferentes productos que la empresa comercializa, entre las diferentes variables comerciales, y entre los diferentes segmentos de mercado.

El proceso deberá estar sometido a una evaluación y control permanente que aseguren el cumplimiento de los objetivos y así se convertirá en un ciclo repetitivo que permitirá un mejor desempeño de la organización, pero por limitaciones de tiempo no será desarrollado en este trabajo.

#### **1.4 LA PSICOLOGÍA DE VENTAS Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS.**

Esta primera década del siglo XXI se caracteriza por una extrema complejidad de las relaciones interpersonales, por el incremento y desarrollo tecnológico de los medios de comunicación e información masiva y el aumento de la actividad social de las personas. En estas condiciones las cuestiones de la influencia psicológica sobre el hombre se convierten en objeto de un estudio especial. Han surgido las tareas de investigar los problemas psicológicos de organización de las interacciones entre las personas en grupos grandes y pequeños, los problemas psicológicos de asimilación de la gran corriente de información y de los profundos y veloces cambios que ocurren dejando huellas significativas en el comportamiento de los individuos.

La actividad comercial no está exenta de problemas psicológicos que requieran de estudios especiales, por el contrario, en esta época de INTERNET, comercio electrónico y Marketing Estratégico, se hace imprescindible conocer, entre otras cosas, quiénes son nuestros clientes y qué piensan, cómo desean ser tratados y cómo podemos satisfacer sus necesidades, en otras palabras, se hace necesario estudiar los aspectos psicológicos del trabajo dirigido, la estructura y el empleo de sistemas automatizados de dirección, el análisis sociopsicológico de los colectivos de producción y dirección, la formación de la personalidad de los directivos, las especificidades psicológicas del personal de venta y los medios y las formas de influencia psicológica sobre los clientes, no sólo con el objetivo de cumplir las metas económicas de la empresa sino también con el objetivo social de satisfacer en mayor medida las necesidades de la sociedad.

No es objetivo de este trabajo dar definiciones de Psicología y profundizar en conceptos relacionados con esta ciencia, sin embargo es importante destacar, de acuerdo al problema científico a resolver, algunos aspectos de la Psicología que no deben ser obviados en las actividades comerciales contemporáneas.

La experiencia recogida a través de estudios e investigaciones desarrollados específicamente en el campo de las ventas en empresas de productos tangibles e intangibles ha hecho posible

que varios autores coincidan en afirmar que son muchos los aspectos de la personalidad que inciden en los resultados de los negocios y particularmente en las acciones de compra-venta y al respecto plantean que “No existen negocios exitosos” sino “Existen personas que hacen negocios exitosos”, es decir, que las características de la personalidad pueden determinar la aptitud para alcanzar el éxito en la profesión de las ventas, y en cualquier otras disciplina.

A continuación se analizan algunos aspectos de la personalidad que pueden impedir o inhabilitar el logro de objetivos altos y ambiciosos.

### Soberbia

La soberbia es el peor enemigo del vendedor. Tiene varias manifestaciones. El engreimiento, el creer que se sabe todo y nada puede aprender del cliente ni de los compañeros. La actitud de mirar por encima de los hombros al resto, la altanería de considerarse mejor que los demás. La incapacidad de plantearse objetivos por miedo a no cumplirlos. La imposibilidad de esforzarse un poco más porque se cree que ya se dio todo. El tratar de "caer" bien, de ser simpático para lograr los objetivos. La manipulación de las personas, normalmente emparentada con un tono alto de voz, para lograr imponerse. El capricho de no querer escuchar a los demás.

Una persona con alto grado de soberbia no puede tener éxito, es una persona inferior. Necesita del reconocimiento de los demás y cuando no lo recibe (eso es lo normal) se siente mal, se desanima, baja los brazos, deja de esforzarse, deja de tener buenos resultados, deja de vender.

"Lo peor de un miserable es serlo y ni siquiera sospecharlo"

Es imposible para alguien con un alto grado de soberbia poder desarrollar la empatía, esa capacidad que deben tener los vendedores para interpretar las necesidades de los clientes, para establecer una relación con los demás por ellos mismos. La capacidad de demostrar al cliente que él realmente les interesa y la percepción por parte del cliente de esta realidad es lo que lo hace sentirse seguro en manos del vendedor.

"El soberbio no se interesa más que por sí mismo."

El soberbio repele a los demás, incomoda, disgusta. La gente tratará de evitarlo.

La soberbia hace que la culpa de la falta de éxito (no habla de sus fracasos) la tengan los clientes o los factores externos que él no maneja.

No tiene la humildad de encontrar las respuestas a sus fracasos en su actitud, en "cómo" está haciendo su trabajo.

#### Pesimismo

Una persona pesimista no puede alcanzar objetivos. Antes de empezar ya sabe que perdió. No se va a esforzar porque no vale la pena. Es aquél que "sabe" que no se vende los días lunes porque recién comienza la semana, ni los viernes porque está terminando, ni los días de lluvia porque se mojan los zapatos, ni los de calor porque transpira y el cliente percibe su mal olor. Abandona a un cliente que está de mal humor porque "con ese no se puede hacer negocios". Abandona a su cliente ante la primer objeción porque "este no me va a comprar". No, no y más no. Nunca encuentra las condiciones propicias para hacer negocios.

#### Negatividad

Una persona es negativa cuando a lo largo del día sus únicos comentarios fueron de ese tono. Se queja de la situación del país, de los políticos, de los competidores, de sus compañeros, de sus clientes, de su producto y su precio. Nada lo conforma: no está conforme con lo que gana, no está conforme con su trabajo, no está conforme con el país ni con la época que le tocó vivir. Sabe que no va a vender porque no sabe si está haciendo lo que debería estar haciendo. En su personalidad está viviendo el fracaso. Sus resultados son el fruto de la suerte y la improvisación.

#### Egoísmo

Si el vendedor no puede salirse de sus propios intereses para introducirse en las necesidades de su cliente, en sus preocupaciones, en su bolsillo, en su cabeza y en sus sentimientos, es un egoísta. Difícilmente logrará establecer una buena relación con su cliente, que percibirá en el vendedor la necesidad de vender. Tratará de escucharlo por respeto, pero mientras el vendedor

esté desarrollando una perfecta exposición de su propuesta, él pensará qué decirle para poder retirarse cuanto antes.

#### Ser desagradable

A nadie le interesa estar con alguien con quien no se siente a gusto. Mucho menos establece una relación con alguien que no sea digno de su confianza.

El proceso de la venta tiene dos etapas bien marcadas: En la primera, el cliente toma la decisión sobre el vendedor, determina si es o no la persona con la cual va a hacer el negocio.

En la segunda, decide si compra o no el producto que se le ofrece.

Para que lo segundo tenga lugar, incluso para que el cliente esté en condiciones de entenderlo o mínimamente "escuchar" lo que el vendedor dice, debe ocurrir lo primero.

No importa cuán bien el vendedor conozca el producto, o cuán bueno, o conveniente sea el negocio que propone. Si su cliente no lo compró a él, la venta del producto o servicio será extremadamente difícil.

Nótese que no hablamos de la Empresa ni de su prestigio en el mercado. El cliente necesita comprar los servicios profesionales del vendedor y luego evaluará la compra del producto. La marca, el prestigio, la Empresa, su seriedad y confiabilidad son valores que un mal vendedor puede arrojar a la basura. En realidad, el vendedor es la Empresa, y si el cliente tiene una mala percepción a través de una relación mal establecida por el vendedor, todos esos atributos no tienen valor favorable. La percepción del cliente de los aspectos negativos de la personalidad del vendedor hace que tenga la sensación de que su producto y el servicio que brinda su empresa son de baja calidad (o de mala personalidad).

Los seres humanos somos una mezcla de virtudes y defectos. No existen los extremos en sus grados puros. Sí existen personas que se esfuerzan por inclinarse hacia alguno de ellos.

Lo importante es que el cliente se sienta a gusto, que no dude en depositar su confianza, que perciba en el vendedor un verdadero interés por sus intereses. Así logrará iniciar una relación

que le permitirá estar en condiciones de empezar a hablar del producto. Si el vendedor no logra venderse no podrá vender su producto.

Dale Carnegie [7] cita:

"Se puede ganar más amigos en dos meses interesándonos por los demás que en dos años tratando que los demás se interesen por nosotros"

Trasladando este comentario al ámbito de las ventas:

"Podemos conseguir más clientes en dos meses interesándonos realmente por ellos, que en dos años esforzándonos porque ellos se interesen por nuestros productos"

Como el ser humano es la misma persona en las distintas situaciones de su vida, mejorar su personalidad será una tarea permanente en todos los ámbitos: con su familia, hijos, amigos, compañeros de trabajo y clientes.

A lo largo del día existen muchas ocasiones de ser soberbio, egoísta, pesimista negativo y desagradable. Por otra parte cuesta lo mismo y rinde mejores frutos, en la vida del Vendedor Profesional, hacer cada instante el pequeño esfuerzo en ser más: Humilde, Generoso, Positivo, Optimista y Agradable. En otras palabras, convertirse en un ser humano con quien a los demás les dé gusto estar.

Es probable que las causas de la falta de éxito de un vendedor tengan raíces en su personalidad. No se trata de hacer grandes cambios. Pueden hacerse pequeñas y profundas mejorías a lo largo del día practicando estos principios y mejorando las aptitudes para alcanzar el éxito merecido.

La prueba de fuego para un vendedor es evaluar su grado de satisfacción al estar en contacto con la gente. Si para un vendedor es un sacrificio el contacto con los clientes, el escuchar y hablar con los demás, tiene serios inconvenientes en su personalidad que le van a impedir alcanzar resultados.

No puede tener éxito en ventas quien no disfruta en su relación con los clientes.



El cliente que acude a un vendedor con un problema o una necesidad, espera solucionarlo o satisfacerlo de su mano. Si sólo recibe asesoramiento, se retirará con su problema "sin resolver".

Todo lo anterior no significa que no haya que ayudar al cliente a tomar una decisión (cierre de la venta). Se trata simplemente de que, cuando el vendedor demuestra que está más interesado en ayudar al cliente que en vender su producto, crece la empatía en ambos negociadores. Eso facilita la confianza, la "compra" del vendedor por parte del comprador y la adecuada disposición del cliente a aceptar su propuesta.

El análisis del comportamiento psicológico de un cliente es una cuestión que no debe aislarse del estudio de la competencia, ya que mientras mayor sea el conocimiento que tenga un empresario de sus clientes, mayor será la posibilidad de obtener ventajas competitivas.

Es necesario diseñar una estrategia competitiva y lograr una ventaja sobre las demás empresas que permitan mantener el producto y la empresa en el mercado, e inclusive desplazar a la competencia.

La formulación y el diseño de una estrategia competitiva debe incluir el análisis del entorno de la empresa para tratar de identificar las oportunidades de la empresa (comerciales y otras) y poder aprovecharlas.

El entorno empresarial no solo nos ofrece oportunidades sino también presenta riesgos y amenazas que operan en contra de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es necesario estar muy atento a las circunstancias externas a las empresas.

Sin embargo, el mayor potencial de una empresa está en su interior: en el desarrollo de los factores de producción y las personas, las empresas, como las personas tienen fortalezas (sus capacidades internas) y debilidades (su limitación y otras características negativas) y ahí estarán entonces sus mayores potencialidades para el diseño de estrategias competitivas.

Identificar tanto las unas como las otras es muy importante para, en un caso, potenciarlas, y en el otro, minimizarlas.

Lo primero que ha de dejarse en claro es que una empresa enfrenta una serie de amenazas que afectan sus decisiones. Anticipar y conocer tales amenazas es parte del diseño de una estrategia competitiva, y en ella tiene especial importancia el estudio de mercado y el análisis de las amenazas que enfrentan pueden resumirse en lo siguiente:

1. Empresas competitivas que producen el mismo producto.
2. Empresas rivales que producen bienes sustitutos.
3. Empresas que producen bienes complementarios
4. Empresas que producen los insumos requeridos para la fabricación del producto.
5. Los compradores del producto
6. Las normas legales que regulan el sector.

Mantenerse "al día" en lo concerniente en la competitividad exige constante preocupación por parte de la gerencia. Las reglas que la empresa ha de seguir es simple: no creer en ningún momento que el mercado "está ganado". En el instante menos pensado una empresa rival puede apoderarse de su mercado. Históricamente se ha observado que las empresas que han creído que contaban con un mercado cautivo frecuentemente han caído en el error de sentirse tan seguras como para perder posteriormente lo conquistado.

Una forma de llevar a cabo la estrategia competitiva es mediante el seguimiento de la situación del mercado día a día. Conviene efectuar periódicamente un análisis según la pauta descrita anteriormente y cumplir con lo propuesto, además de realizarse estudios periódicos de seguimiento de nuestro desempeño empresarial, lo que posibilitará lograr ventajas competitivas siempre y cuando sean incluidos en estos análisis los clientes, que son la razón de ser de un empresario, y según el criterio de las autoras de este trabajo, sean tenidos en cuenta también ciertos aspectos del carácter de los vendedores, y aspectos psicológicos de comportamiento del cliente, que lo lleven a la decisión de compra.

## **CAPITULO II: ESTRATEGIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE TSA HOLGUÍN**

### **2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

La Empresa de Transporte Servicios y Abastecimientos TSA perteneciente al Grupo GIMAC del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica, se encuentra ubicada en la Carretera vía a San Germán Km 3 ½ al Sur de la Ciudad de Holguín. Fundada en 1997, ha obtenido la condición de Vanguardia Nacional desde el primer año de constituida y en el 1998 fue acreedora de la Bandera Jesús Menéndez.

Diseñada para prestar servicios de transportación, alimentación, reparación automotriz, servicios generales, mantenimiento constructivo, carpintería de PVC, montaje de almacenes, logística industrial, hospedaje y recreación, a las entidades del SIME y otras entidades ubicadas en el territorio nacional en las dos monedas. En el año 2001 se le autorizó iniciar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y ese mismo año se aprueba el diagnostico inicial, en el 2002 se inicia la implementación del expediente presentado, consolidando nuevos servicios a todas las entidades del país con una experiencia de 6 años en el sector, contando con 405 trabajadores en un proceso constante de capacitación con la siguiente composición (Anexos III y IV):

Categoría	Hombres	Mujeres	Total
Dirigentes	11	3	14
Técnicos	69	55	124
Obreros	174	44	218
Servicios	22	21	43
Administrativos	-	6	6
Total de trabajadores	276	129	405
Por edades			
- 25			22
26 a 35			120
36 a 45			164
46 a 55			77
+ 55			22

En todos estos años de trabajo se ha logrado penetrar mercados diversos consolidándose como una empresa de servicios para todo el mercado nacional.

Le TSA desde su creación cuenta con una estructura plana que le permite adaptarse rápidamente al entorno, aspecto este que se está mejorando continuamente con la implantación del perfeccionamiento empresarial.

### **Análisis de sus ventas en los últimos años (Anexo V)**

Indicadores	UM	Real 2002	Plan 2003	Real 2003	Plan 2004	Real 2004
Valor Agregado	MP	2825.3	2932.9	4152.6	3076.0	4149.1
Producción Bruta	MP	7687.1	7812.3	8994.8	7826.0	9273.4
Producción Mercantil	MP	7661.5	7786.3	8993.0	7800.0	9236.7
Ventas Totales	MP	11307.8	11492.0	12292.8	11595.4	13238.9
Ventas de Mercancías	MP	3646.3	3705.7	3299.8	3795.4	4002.2
Ventas de Productos y Servicios	MP	7661.5	7786.3	8993.0	7800.0	9236.7
Ventas en USD	MUSD	4331.1	4300.0	3373.1	3826.5	3482.0
Promedio de Trabajadores	MP	374.0	390.0	378.0	390.0	399.0

A través del análisis de los resultados económicos obtenidos por esta empresa en los últimos años, se pudo comprobar que se han incrementado los volúmenes de venta totales año tras año, pero ese incremento ha sido menor que lo planificado ya que se esperaba alcanzar un 109% y se obtuvo un 107% para el 2003 y para el 2004 de un 100% que se esperaba solo se alcanzó un 91%, y en el caso de las ventas en divisa ha ocurrido una disminución, de un 80% que se esperaba, se obtuvo un 78% para el 2003 y para el 2004 de 116.1%, se obtuvo un 113%, a pesar de existir potencialidades internas y externas para lograr un mejor desempeño.

### **MISIÓN**

El propósito de la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento del SIME es brindar seguridad, durabilidad, soluciones llave en mano, perdurabilidad y profesionalidad para los miembros de las empresas de la industria Mecánica y otras entidades del territorio nacional con el fin de aumentar la eficiencia de sus actividades a partir de bienes y servicios que prestan profesionales que se distinguen por la creatividad, la rapidez y la calidad.

#### VISIÓN 2008

La TSA es una Empresa de punta en las actividades de servicios de transporte, de mantenimiento constructivo, carpintería en PVC, carpintería en madera, logística industrial, estantería y taquillas, servicios generales, hospedaje, recreación y alimentos, que pone en manos de sus clientes una solución LLAVE EN MANO con profesionalidad, seguridad, calidad y durabilidad para obtener un resultado perfecto.

#### MACRO ENTORNO

##### Tecnológico:

Hay un aumento de la velocidad en la generación y utilización de las nuevas tecnologías donde se plantea que a partir del 2020 el conocimiento humano se duplicará cada 73 días algo más que en 1900 que duraba 55 años. Todo esto provoca la aparición de nuevos materiales que bajan costo y aceleran la aparición de nuevos productos.

##### Productivo:

Al envejecer rápidamente las tecnologías se reduce el ciclo de vida de los productos lo que obliga a las empresas a renovar constantemente los productos y servicios que ofertan al mercado. Se ha reducido el mínimo de las producciones, por ejemplo en la producción de acero se redujo de 5 millones a medio millón de toneladas. Cuatro años atrás la mayor fuente de empleo era la producción de bienes, hoy es la de los servicios.

##### Económico:

Volatilidad de los mercados de valores y financieros y carácter especulativo de movimientos financieros. Surgimiento del euro como moneda internacional y su capacidad de uso social e incremento del valor del CUC.

**Social:**

Exigencia de mayores habilidades a los profesionales lo que en las empresas demanda de un proceso constante de capacitación.

Aumento del desempleo, debido a que las nuevas tecnologías son de baja densidad de mano de obra, generando millones de desempleados.

La población mundial se ha ido envejeciendo y cada vez menos personas tendrán una vida laboral activa.

Rápida obsolescencia de los conocimientos y demanda de nuevos.

Aumento cada vez más de la brecha entre ricos y pobres.

**Político:**

Extensión a nivel planetario del modelo Neoliberal

Desarrollo de polos y alianzas regionales

Aumento de la corrupción.

Incremento de la Política injerencista y belicista de los EEUU.

## MICRO ENTORNO

Entre los factores del entorno que inciden específicamente en la empresa TSA del SIME han sido identificados los siguientes:

- Posibilidades de mercado con países como China, Viet-Nam, y Venezuela.
- Crecimiento de inversiones en el turismo.
- Perspectivas en el desarrollo de turismo de ciudad con la construcción de nuevas instalaciones turísticas.
- Dificultades con la adquisición de combustible por la inestabilidad de los precios de este producto en el mercado.
- Fluctuación del euro en el mercado financiero con relación al dólar.
- Programa de la Revolución encaminado a restaurar escuelas, crear nuevos centros educativos así como restauración y construcción de centros de Salud Pública.
- Proyecto Imagen en la Provincia Holguín.
- Constante restauración de BUCANERO.
- Alza de los precios del níquel.
- Proceso Estratégico del SIME hasta el 2008.
- El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial en que se encuentra inmersa la empresa.

Además cualquier variación de sus clientes, proveedores o competidores puede incidir en su desempeño.

Clientes (Anexo VI):

- MINSAP
- UJC (Batalla de ideas)
- Cárnico
- Empresa de seguro
- FARMACUBA

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

- Comunales
- DIVEP
- Campismo Popular
- Empresa de Transporte
- Bucanero
- MINFAR
- MINAGRI
- Acueducto y Alcantarillado
- Comercializadora SUME
- ENVAL
- KTP
- Fábrica 26 de Julio
- Fábrica de Fundición de Hierro y Acero
- DURAL
- MICONS
- Empresa Eléctrica
- MININT
- Pesca
- ESI
- TRD
- Empresa del Pan
- REFRITEL
- CONTRUIMPORT

Proveedores:

- ESCAMBRAY
- Empresa de Materiales de la Construcción
- Empresa 30 de Noviembre de Santiago de Cuba



Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

- Cajimaya
- Plastimec
- CIMEX
- Cubalse
- EPROMEX
- VITRAL
- REFRITEL
- Cárnico
- DIVEP
- CUPEC
- Proveedores Extranjeros radicados en La Habana

Competidores o iguales por UEB:

- PVC (DURAL, Carpintería de Aluminio de Manzanillo, METUNA)
- LOGÍSTICA (Empresas comercializadoras: DIVEP, ESCAMBRAY)
- HOSPEDAJE Y RECREACIÓN (Empresas Gastronómicas y de Hospedajes)
- MANTENIMIENTO CONSTRUCTIVO (Empresas Constructoras: ECOI 9, ECOI 17)
- ESTANTERÍA (Empresa de Discos y Cuchillas, Ciclo MINERVA)
- TRANSPORTE (Empresas Transportadoras)
- SERVICIOS GENERALES (Empresas Constructoras: ECOI 9, ECOI 17)
- ALIMENTOS (Empresas Gastronómicas)
- LOGÍSTICA HABANA (ALASTOR, EMPROTUR, CMON-Tecnológico, STIL)

La Estructura Organizativa de la Empresa es Lineal-Funcional, esta cuenta con una Dirección General, una Dirección de Recursos Humanos, una Dirección Económica Financiera y nueve Unidades Empresariales de Base (Anexo I), además la empresa cuenta con un grupo de negocios que se subordina a la Dirección General (Anexo II).

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

Básicamente las Unidades Estratégicas de Negocios se corresponden con las Unidades Empresariales de Base, aunque algunas cuentan con más de un negocio, fueron identificadas las siguientes:

1. UEB Estantería, Pailera, Carpintería de Madera.
2. UEB Hospedaje y Recreación
3. UEB Logística Industrial (Holguín).
4. UEB Alimento.
5. UEB Transporte y Taller.
6. UEB Carpintería PVC.
7. UEB Mantenimiento Constructivo.
8. UEB Servicios Generales.
9. UEB de Gestión Comercial Habana (Logística Habana).

En relación al comportamiento de las variables de la mezcla de Marketing en esta empresa se tiene que:

**Variable: Productos y Servicios**

- Carpintería de PVC.
- Soluciones Integrales a Almacenes y Cámaras frías.
- Servicios de montaje y suministro de estantes para todo tipo de productos.
- Servicios de Montaje y Suministro de muebliario para locales de vestuarios.
- Carpintería de Madera.
- Servicios de Pailería.
- Servicios de Construcción llave en mano de inmuebles hasta mediana complejidad.
- Servicios de llave en mano de remodelación o rehabilitación de obras civiles, viviendas y viales.
- Servicios de transportación de carga Paletizada.
- Servicios de transportación de carga ligera.

- Servicios de transportación de materiales de la Construcción.
- Servicios de transportación de carga en planchas hasta 40 toneladas.
- Servicios de Logística Industrial.
- Servicios de Alimentación.
- Servicios de Hospedaje y Recreación.
- Servicios Generales.
- Servicios de Mantenimiento Constructivo.
- Servicios de Limpieza de Locales.
- Servicios de limpieza y mantenimiento de áreas verdes.
- Servicios de Reparaciones de equipos automotores.
- Servicios de Chapistería de equipos automotores.
- Servicios de Mantenimiento de equipos automotores.
- Servicios de Pintura.
- Servicios de Administración de proyectos.

### **Variable: Precio**

En la TSA la fijación del precio se rige por el SIME que es el Organismo Central al que pertenece.

El precio de los servicios se aplica teniendo en cuenta la complejidad del mismo, según la UEB que lo presta.

### **Variable: Promoción**

La calidad, rapidez y diversidad de productos y servicios no basta para mantener un cliente real y por si solas no son capaces de atraer nuevos clientes, es necesario presentar al mercado todas estas ventajas y esta acción solo puede llevarse a cabo a través de una buena promoción.

La Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento se encuentra inmersa en una creciente labor promocional para incrementar sus ventas y mantener su imagen en el mercado, para lo

cual cuenta con acciones como: el lanzamiento de nuevas marcas de productos y servicios, la realización de vídeos corporativos en soporte de CD, la contratación de elementos souvenir para promocionar la empresa, la continuidad de la promoción en las PAGINAS AMARILLAS DE ETECSA y en las diferentes zonas del país, la realización de contactos periódicos con la TV y la Radio local a fin de comparecer en los espacios de mayor tele audiencia, así como el contacto con medios de prensa nacional para insertar información de la empresa, y la participación en ferias comerciales (Expo Holguín, Expo Caribe, Metánica y Ferias de La Habana), eventos y exposiciones que posibiliten una mayor difusión de su actividad.

### **Variable: Place o Distribución**

La empresa por sus características específicas cuenta con un canal de distribución directo lo que le facilita intercambiar con sus clientes y conocer sus exigencias para lograr una mayor satisfacción de los mismos.

## **2.2 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA TSA.**

Análisis Estratégico de las UEB

### **UEB Gestión Comercial Habana**

Fortalezas:

1. Tecnología adecuada en cuanto a máquinas y herramientas.
2. Personal calificado y con experiencia.
3. Calidad, rapidez y seriedad en la prestación del Servicio, con precios competitivos.
4. Sentimiento de pertenencia e identidad con la Empresa por parte del personal.

Debilidades:

1. Poca capacidad de almacenamiento en Ciudad Habana, que permita mayores niveles de circulación de mercancía.
2. Pobre imagen publicitaria.
3. Limitaciones financieras creadas por: la situación geográfica de la UEB, ubicada en Ciudad Habana mientras que la Empresa radica en Holguín (cadena de impagos).
4. No estar certificados aún por las Normas de Calidad ISO 9000.

Oportunidades:

1. Incremento de las instalaciones turísticas.
2. Necesidad de mantenimientos periódicos en algunos de los servicios prestados.
3. Mercado poco explotado en la zona Oriental y Central.
4. Desarrollo de la Batalla de Ideas, nos da la posibilidad de nuevos Clientes.

Amenazas:

1. Incremento de la Competencia.
2. Baja turística (Poca utilización de las instalaciones).
3. Desarrollo de nuevas tecnologías.
4. Reordenamiento y reestructuración de las Empresas del SIME.

**UEB Carpintería PVC**

Fortalezas:

1. Contar con una tecnología de avanzada.
2. Contar con una materia prima de primera calidad.
3. Poseer Certificado de Tropicalización de LABET.
4. Poseer Homologación de la APCI.
5. Poseer un colectivo joven y estimulado.
6. Elaboración del producto con rapidez.
7. Rapidez en la elaboración de la oferta (Software que permite darle al cliente en el menor tiempo posible, precios, materiales, entre otros elementos de la oferta).

Debilidades:

1. Relativa lejanía de la Empresa del Centro de la Ciudad.
2. Desconocimiento del PVC por inversionistas, Proyectistas y Clientes en general.
3. Precios por encima de la media de la competencia.
4. Materia prima recibida vía importación (Proveedor extranjero, Francés).
5. Almacén a larga distancia (en La Habana).
6. Mercados inaccesibles (educación, vivienda, entre otros).
7. La transportación debe ser convenida con la agencia de transporte de la propia empresa que ofrece precios más elevados que los de terceros.
8. Falta de un Show Room en los perímetros de la ciudad que posibilite la promoción de los productos no solo de la agencia sino de la empresa en general.

9. Contar con obreros solo especializados en la máquina en que laboran.

Oportunidades:

1. Proceso de Inversiones y mantenimientos en los polos turísticos de la región.
2. Ocupar el mercado de las medianas y pequeñas empresas que no pueden asumir otras carpinterías por estar convocadas a la producción directa para la Batalla de Ideas.

Amenazas:

1. Demoras del cliente en el pago de los servicios prestados.
2. Incremento Precio Petróleo.
3. Incremento valor del EURO.
4. Incremento del bloqueo.
5. Existencia de tres monedas en el mercado.
6. Productos sustitutos en el mercado con mejores precios.
7. Problemas políticos entre Cuba y Europa que frena las importaciones de materias primas.

**UEB Alimentos**

Fortalezas:

1. Tecnología moderna para la elaboración de alimentos.
2. Empresa en perfeccionamiento.
3. Estabilidad empresarial.
4. Estimulación en las dos monedas vinculadas a los resultados.
5. Especialización en los servicios.
6. Obtención de resultados positivos y ascendentes.
7. Locales preparados para prestar servicios gastronómicos (comedores) dentro del SIME.

Debilidades:

1. Falta de capacitación de los trabajadores.
2. Falta de implantación de las Normas ISO 9000.
3. Mal estado técnico del transporte para la distribución de alimentos.
4. Algunas de las instalaciones no poseen las condiciones necesarias (almacenes, neveras, entre otras).

Oportunidades:

1. Posibilidad de crecer en la prestación de servicios.

Amenazas:

1. Falta de abasto de agua (problema de la sequía en el territorio).
2. Inestabilidad en los suministros por falta de oferta.
3. Objeto social limitado (prestación de servicios solo a las empresas del SIME).
4. Débil situación de las empresas (sometidos a los riesgos externos de los clientes).

**UEB Estanterías, Pailería y Carpintería de Madera**

Fortalezas:

1. Capital humano.
2. Calificación idónea del personal (experiencia acumulada).
3. Calidad de los servicios prestados.
4. Dedicación al proceso de organización, desarrollo y conformación de las tareas.
5. Liderazgo de los dirigentes.
6. Utilización de las técnicas de Computación.
7. Trabajo cohesionado de la administración con las organizaciones.
8. Análisis periódicos de la rentabilidad, mercados y canales de distribución.
9. Contar en la empresa con las diferentes UEB para el Proyecto Llave en mano.
10. Contar con el transporte necesario.



Debilidades:

1. Deficientes finanzas que no permite la compra puntual de los recursos.
2. Poca divulgación de los servicios que prestamos.
3. Deficiente equipamiento técnico para la agilización y calidad del trabajo y la prestación de los servicios (útiles y herramientas).
4. Falta de comunicaciones ( correo electrónico , fax, teléfono, entre otras).
5. No se cuenta con proveedor estable en la adquisición de materiales como electrodos, pinturas, diluentes, madera, entre otros para la actividad de Pailería.
6. No hay un sistema de mantenimiento a las computadoras que permita mantenerlas aptas para su funcionamiento.
7. La actividad de Logística de la empresa no funciona.

Oportunidades:

1. Existencia de un mercado creciente de servicios (CIMEX, Cubalse, TRD, Turismo, entre otras).

Amenazas:

1. Existencia de varias empresas que se dedican a la venta de estanterías (Retomex, ICEM, entre otras).
2. Carencia de un Sistema de Computación para la facturación y estadística.
3. Mal estado del techo del taller de pailería y de la malla de las paredes.

### **UEB Servicios de Transporte y Taller.**

#### Fortalezas:

1. Personal calificado y alta disposición según requiere el perfeccionamiento empresarial.  
Precios razonables y negociables.
2. Multioficio de los choferes.
3. Confiabilidad de los servicios.
4. Contabilidad confiable.

#### Debilidades:

1. Creciente deterioro de la técnica debido a la falta de recursos.
2. Altos costos de las piezas de repuesto.
3. Deterioro de los medios de transporte con posibilidades mínimas de recuperación.

#### Oportunidades:

1. Alta demanda del servicio de transportación a nivel nacional.
2. Incremento de clientes reales y potenciales.
3. Proveedores fijos y estables.
4. Fortalecimiento del SIME por nuevas perspectivas de desarrollo económico del país.

#### Amenazas:

1. Incremento de las cuentas por cobrar (clientes con poco financiamiento).

### **UEB Hospedaje y Recreación.**

#### Fortalezas:

1. Fuerza de trabajo calificada.
2. Precios y tarifas flexibles en algunos servicios.
3. Comprometimiento de los trabajadores.

4. Sistema de pago por resultados finales implantados.
5. Diversidad de servicios.

Debilidades:

1. Limitación financiera de la TSA.
2. Promoción deficiente que ocasiona falta de información al cliente.
3. Locales insuficientemente preparados para prestar los servicios gastronómicos.
4. Falta de un centro de elaboración para confeccionar productos.
5. Insuficientes equipos automotores.
6. Insuficiente sistema informático.
7. Insuficiente labor de Marketing.
8. Deficiente nivel de contratación.

Oportunidades:

1. Prestar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a esto en moneda nacional.
2. Brindar servicios de recreación a trabajadores del SIME, con facilidad de pago en efectivo o crédito.
3. Clientes de todas las empresas del SIME en la provincia.

Amenazas:

1. Regulaciones jurídicas que limitan las ventas y los servicios.
2. Competencia en el mercado.
3. Situación económica financiera del SIME.
4. Limitación de las inversiones.
5. Débil situación financiera de las empresas.
6. Proveedores inestables.

### **UEB Servicios Generales.**

#### Fortalezas:

1. Experiencia, calificación y conocimiento por parte del personal de la actividad que desempeñan.
2. Elevado sentido de pertenencia.
3. En proceso de implantación de las normas ISO 9000 del 2000.
4. Buena imagen corporativa.
5. Proceso de implantación del sistema de perfeccionamiento.
6. Calidad de los servicios.
7. Calidad de la producción.
8. Buena imagen en el mercado.
9. Sistemas de pago por resultados finales implantado.

#### Debilidades:

1. Falta de útiles y herramientas en el área constructiva y de limpieza integral.
2. Ubicación geográfica fuera de la zona de mayor afluencia de clientes potenciales.
3. Limitaciones financieras, fundamentalmente en CUC.
4. Promoción deficiente que ocasiona falta de información al cliente.
5. Poca presencia en el polo turístico y MINBAS.

#### Oportunidades:

1. Plan de inversiones en muchos sectores a partir de este año 2005.
2. Existencia de un polo turístico fuerte.
3. Proceso estratégico del SIME.
4. Nuevas inversiones en el sector de la salud.
5. Plan de remodelación del MINED.
6. Proveedores dispuestos a negociar con la empresa.

Amenazas:

1. Cambios bruscos del entorno.
2. Regulaciones de la legislación vigente.
3. Competencia agresiva.
4. Elevados precios de las materias primas y materiales en el mercado.
5. Recrudescimiento del bloqueo.
6. Situación económica financiera del SIME.
7. Débil situación económica de las empresas.

**UEB Mantenimiento Constructivo.**

Fortalezas:

1. Capacitación del personal de trabajo.
2. Diversidad en los servicios dentro de la rama de la construcción, lo que permite una mayor solvencia en el mercado.
3. Buena estructura administrativa.
4. Buena inserción en el mercado.
5. Está en vía de implantación las normas de calidad. ISO 9000.
6. Buena solvencia financiera.

Debilidades:

1. Falta de tecnología mecanizada para la prestación de servicios.
2. Dependen prácticamente del capital humano.
3. Insuficiente disponibilidad de transporte.
4. Carencia de medios automatizados para la preparación técnica de los servicios (impresoras y otros equipos).
5. Carencia de herramientas por operarios (atraso en el servicio).
6. Falta de representación de un grupo de negocios en un lugar céntrico de la ciudad, que los clientes los busquen a ellos y no lo contrario.

7. Fluctuación de los trabajadores por la inestabilidad del pago en divisa.

Oportunidades:

1. Implantación de nuevos modelos de desarrollo en la sociedad (batalla de ideas).
2. Necesidad de imagen corporativa (empresas) de los clientes actuales.
3. Ampliación de las inversiones a nivel del país (Industria niquelífera, sector del turismo).
4. Ampliación del servicio de mantenimiento en las infraestructuras hoteleras.
5. Mayor introducción en el mercado debido a la modernización de la tecnología de los clientes (Radio Cuba), lo que conlleva a la ampliación en la construcción.

Amenazas:

1. Gran demanda en el mercado por parte de clientes potenciales.
2. Centralización de la cuenta en divisa.
3. Reducción de las inversiones en el sector empresarial e institucional.
4. Recrudescimiento del bloqueo.
5. Regulación de las importaciones (materias primas escasas).
6. Deserción de algunas empresas extranjeras anteriormente radicadas en el País.
7. Situación de la sequía (déficit de agua para las obras de construcción).

**UEB Servicio Logística Industrial**

Fortalezas:

1. Estructura plana.
2. Calificación de los trabajadores.
3. Tener implementado el Perfeccionamiento Empresarial.
4. Estabilidad política.

Debilidades:

1. Situación geográfica.
2. Deficiente comunicación.
3. Déficit de medios de transporte para el desarrollo de la actividad comercial.
4. En el almacén no existen equipos de izaje.
5. No están climatizadas las áreas de trabajo, existiendo computadoras y personal.

Oportunidades:

1. Mercado Industrial permeable.
2. Variedad de ofertas.

Amenazas:

1. La competencia.
2. Cadena de impagos.
3. Boqueo económico.
4. Limitaciones para las ventas en CUC (objeto social ).
5. Restricciones en los mecanismos de importación.

**ANÁLISIS MATRICIAL****UEB Gestión Comercial Habana**

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tecnología.	0.11	3	0.33
Personal calificado y con experiencia.	0.17	4	0.68
Calidad y rapidez del servicio.	0.18	4	0.72
Sentimiento de pertenencia e identidad.	0.08	3	0.24
Capacidad de almacenamiento.	0.09	2	0.18
Imagen publicitaria.	0.15	1	0.15
Limitaciones financieras.	0.12	1	0.12
Normas de Calidad ISO 9000.	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.62</b>



## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento del turismo.	0.19	4	0.76
Mantenimientos periódicos en algunos de los servicios prestados.	0.10	3	0.30
Mercado poco explotado en la zona Oriental y Central.	0.18	4	0.72
Desarrollo de la Batalla de Ideas.	0.17	4	0.68
Incremento de la competencia.	0.15	1	0.15
Bajas turísticas	0.10	2	0.20
Desarrollo de nuevas tecnologías.	0.07	2	0.14
Reordenamiento y reestructuración de las empresas del SIME.	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.03</b>

El resultado de las matrices refleja que la situación interna de la UEB Logística Habana es favorable, con predominio de fortalezas tales como: personal calificado y con experiencia y calidad en la prestación de los servicios con precios competitivos, aunque existen debilidades importantes que deben ser eliminadas, como su pobre imagen publicitaria y las limitaciones financieras creadas por: la situación geográfica de la UEB, ubicada en Ciudad Habana mientras que la empresa radica en Holguín, para poder aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado como: el incremento de las instalaciones turísticas, mercado poco explotado en la zona Oriental y Central y el desarrollo de la Batalla de Ideas que brinda la posibilidad de nuevos clientes; y hacer frente de esta forma a sus amenazas.

**UEB Carpintería PVC**

## MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tecnología.	0.10	4	0.40
Materia prima de primera calidad.	0.08	4	0.32
Certificado de Tropicalización de LABET.	0.05	3	0.15
Homologación de la APCI.	0.05	3	0.15
Colectivo joven y estimulado.	0.03	3	0.09
Elaboración del producto con rapidez.	0.12	4	0.48
Rapidez en la elaboración de la oferta.	0.07	4	0.28
Lejanía de la empresa.	0.05	2	0.10
Desconocimiento del PVC.	0.12	1	0.12
Precios por encima de la competencia.	0.08	1	0.08
Materia prima de importación.	0.03	2	0.06
Almacén a larga distancia.	0.05	2	0.10
Mercados inaccesibles.	0.05	2	0.10
La transportación debe ser convenida con la agencia de transporte de la propia empresa.	0.02	2	0.04
Falta de un Show Room en los perímetros de la ciudad.	0.06	1	0.06
Obreros solo especializados en la máquina en que laboran.	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.61</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Inversiones y mantenimientos en los polos turísticos de la región.	0.28	4	1.12
Ocupar el mercado empresas que no pueden asumir otras carpinterías por estar directas en la Batalla de Ideas.	0.20	4	0.80
Demoras en el pago de los servicios.	0.10	1	0.10
Incremento del precio del petróleo.	0.02	2	0.04
Incremento del valor del EURO.	0.03	2	0.06
Incremento del bloqueo.	0.05	2	0.10
Existencia de tres monedas en el mercado.	0.11	1	0.11
Productos sustitutos en el mercado con mejores precios.	0.12	1	0.12
Problemas políticos entre Cuba y Europa.	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

Del análisis de las matrices se puede concluir que la situación interna de la UEB Carpintería PVC es favorable con predominio de fortalezas tales como: el contar con una tecnología de avanzada, contar con una materia prima de primera calidad y la elaboración del producto y de la oferta con rapidez existiendo 3 debilidades que deben ser eliminadas como: el desconocimiento del PVC por inversionistas, proyectistas y clientes en general, los precios por encima de la competencia y la falta de un Show Room en los perímetros de la ciudad que posibilite la promoción de los productos no solo de la agencia sino de la empresa en general,

para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar de esta formas sus oportunidades como: el proceso de Inversiones y mantenimiento en los polos turísticos de la región y el poder ocupar el mercado de las medianas y pequeñas empresas que no pueden asumir otras carpinterías por estar convocadas a la producción directa para la Batalla de Ideas.

**UEB Alimentos**

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tecnología.	0.14	4	0.56
Empresa en perfeccionamiento.	0.02	3	0.06
Estabilidad empresarial.	0.02	3	0.06
Estimulación en las dos monedas.	0.05	3	0.15
Especialización en los servicios.	0.06	3	0.18
Resultados positivos y ascendentes.	0.11	4	0.44
Locales preparados.	0.10	4	0.40
Capacitación de los trabajadores.	0.08	2	0.16
Implantación de las Normas ISO 9000.	0.10	2	0.20
Mal estado técnico del transporte para la distribución de alimentos.	0.15	1	0.15
Algunas de las instalaciones no poseen las condiciones necesarias.	0.17	1	0.17
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.53</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Posibilidad de crecer en la prestación de servicios.	0.28	4	1.12
Falta de abasto de agua.	0.10	2	0.20
Inestabilidad en los suministros.	0.26	1	0.26
Objeto social limitado.	0.20	1	0.20
Débil situación de las empresas.	0.16	2	0.32
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.1</b>

El resultado de las matrices refleja que la situación interna de la UEB Alimentos es ligeramente favorable pero existen debilidades importantes como: el mal estado técnico del transporte para la distribución de alimentos y el no poseer las condiciones necesarias en algunas instalaciones ( almacenes, neveras, entre otras ) que deben ser eliminadas para poder hacer frente a tan desfavorable situación externa y de esta forma aprovechar la oportunidad que le brinda el mercado de crecer en la prestación de sus servicios.

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

### UEB Estanterías, Pailería y Carpintería de Madera

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Capital humano.	0.05	3	0.15
Calificación del personal.	0.06	4	0.24
Calidad de los servicios prestados.	0.15	4	0.60
Dedicación al proceso de organización, desarrollo y conformación de las tareas.	0.03	3	0.09
Liderazgo de los dirigentes.	0.02	3	0.06
Utilización de las técnicas de Computación.	0.03	3	0.09
Trabajo cohesionado de la administración con las organizaciones.	0.03	3	0.09
Análisis periódicos de la rentabilidad, mercados y canales de distribución.	0.04	3	0.12
Contar en la empresa con las diferentes UEB para la cooperación del Proyecto Llave en Mano.	0.05	3	0.15
Contar con el transporte necesario.	0.06	4	0.24
Deficientes finanzas.	0.08	1	0.08
Poca divulgación de los servicios.	0.07	1	0.07
Deficiente equipamiento técnico.	0.09	1	0.09
Falta de comunicaciones.	0.02	2	0.04
No se cuenta con proveedor estable.	0.05	2	0.10
Sistema de mantenimiento a las computadoras.	0.01	2	0.02
La actividad de Logística de la empresa no funciona.	0.16	1	0.16
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.39</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Existencia de un mercado creciente de servicios.	0.48	4	1.92
Existencia de competidores importantes.	0.30	1	0.30
Carencia de un Sistema de Computación.	0.10	2	0.20
Mal estado del techo del taller de pailería y de la malla de las paredes.	0.12	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.66</b>

Esta UEB tiene una situación interna desfavorable con predominio de debilidades tales como: las deficientes finanzas que no le permite la compra puntual de los recursos, la poca publicidad y promoción de los servicios que prestan, el deficiente equipamiento técnico para la agilización y la calidad del trabajo y la prestación de los servicios y el no funcionamiento de la actividad de logística, aunque existen fortalezas importantes que se deben aprovechar para hacer frente a sus amenazas y de esta forma insertarse en un mercado que le brinda la posibilidad de crecer cada vez más en sus servicios.

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

### UEB Servicios de Transporte y Taller.

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal calificado y dispuesto.	0.07	3	0.21
Precios razonables y negociables.	0.10	4	0.40
Multioficio de los choferes.	0.14	4	0.56
Confiabilidad de los servicios.	0.12	4	0.48
Contabilidad confiable.	0.04	3	0.12
Creciente deterioro de la técnica.	0.18	1	0.18
Altos costos de las piezas de repuesto.	0.15	2	0.30
Deterioro de los medios de transporte.	0.20	1	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>

MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Alta demanda del servicio de transportación a nivel nacional.	0.36	4	1.44
Incremento de clientes reales y potenciales.	0.30	4	1.20
Proveedores fijos y estables.	0.20	4	0.80
Fortalecimiento del SIME.	0.05	3	0.15
Incremento de las cuentas por cobrar.	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.77</b>



Del análisis de las matrices de la UEB Transporte y Taller se puede concluir que la situación interna de la misma es desfavorable con predominio de debilidades significativas tales como: el creciente deterioro de la técnica debido a la falta de recursos y el deterioro de los medios de transporte con posibilidades mínimas de recuperación que no le permiten hacer frente a la amenaza del mercado ni aprovechar las excelentes oportunidades que este le brinda como la alta demanda del servicio de transportación a nivel nacional, el incremento de clientes reales y potenciales y la existencia de proveedores fijos y estables, a pesar de contar con fortalezas importantes.

**UEB Hospedaje y Recreación.**

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fuerza de trabajo calificada.	0.03	3	0.09
Precios y tarifas flexibles.	0.10	4	0.40
Comprometimiento de los trabajadores.	0.04	3	0.12
Sistema de pago por resultados.	0.08	3	0.24
Diversidad de servicios.	0.14	4	0.56
Limitación financiera de la TSA.	0.06	2	0.12
Promoción deficiente.	0.10	1	0.10
Locales insuficientemente preparados para prestar los servicios gastronómicos.	0.14	1	0.14
Falta de un centro de elaboración.	0.10	1	0.10
Insuficientes equipos automotores.	0.03	2	0.06
Insuficiente sistema informático.	0.02	2	0.04
Insuficiente labor de Marketing.	0.12	1	0.12
Deficiente nivel de contratación.	0.04	2	0.08

<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.17</b>
--------------	----------	--	-------------

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Prestar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a esto en moneda nacional.	0.16	4	0.64
Brindar servicios de recreación a trabajadores del SIME, con facilidad de pago en efectivo o crédito.	0.14	4	0.56
Clientes de todas las empresas del SIME.	0.11	3	0.33
Regulaciones jurídicas que limitan las ventas y los servicios.	0.15	1	0.15
Competencia en el mercado.	0.11	1	0.11
Situación económica financiera del SIME.	0.06	2	0.12
Limitación de las inversiones.	0.13	1	0.13
Débil situación financiera de las empresas.	0.05	2	0.10
Proveedores inestables	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.23</b>

De las matrices de la UEB Hospedaje y Recreación podemos concluir que tanto su situación externa como externa es desfavorables con predominio de debilidades significativas tales como la promoción deficiente que ocasiona falta de información al cliente, locales insuficientemente preparados para prestar los servicios gastronómicos, la falta de un centro de elaboración para confeccionar sus productos y la insuficiente labor de marketing que no le

permite hacer frente con sus pocas fortalezas a las importantes amenazas del mercado: las regulaciones jurídicas que limitan las ventas y los servicios, la competencia, la limitación de las inversiones y los proveedores inestables..

### **UEB Servicios Generales.**

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Calificación del personal.	0.05	3	0.15
Elevado sentido de pertenencia.	0.01	3	0.03
Implantación de las normas ISO 9000 del 2000.	0.04	3	0.12
Buena imagen corporativa.	0.02	3	0.06
Implantación del sistema de perfeccionamiento.	0.03	3	0.09
Calidad de los servicios.	0.16	4	0.64
Calidad de la producción.	0.16	4	0.64
Imagen en el mercado.	0.12	4	0.48
Sistemas de pago por resultados.	0.03	3	0.09
Falta de útiles y herramientas.	0.13	1	0.13
Ubicación geográfica.	0.02	2	0.04
Limitaciones financieras, fundamentalmente en CUC.	0.07	2	0.14
Promoción deficiente.	0.10	1	0.10
Poca presencia en el polo turístico y MINBAS.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Plan de inversiones.	0.14	4	0.56
Polo turístico fuerte.	0.14	4	0.56
Proceso estratégico del SIME.	0.04	3	0.12
Inversiones en el sector de la salud.	0.12	4	0.48
Plan de remodelación del MINED.	0.10	4	0.40
Proveedores dispuestos a negociar.	0.06	3	0.18
Cambios bruscos del entorno.	0.03	2	0.06
Regulaciones de la legislación vigente.	0.06	1	0.06
Competencia agresiva.	0.11	1	0.11
Elevados precios de las materias primas y materiales.	0.07	1	0.07
Recrudescimiento del bloqueo.	0.04	2	0.08
Situación económica financiera del SIME.	0.04	2	0.08
Débil situación económica de las empresas.	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>

Al concluir el análisis matricial de la UEB Servicios Generales se puede señalar que tanto su situación interna como externa es favorable con fortalezas significativas como: la calidad de los servicios, la calidad de la producción y la buena imagen en el mercado, estas fortalezas le permiten aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado como: el plan de inversiones en muchos sectores a partir de este año 2005, la existencia de un polo turístico fuerte, la

posibilidad de nuevas inversiones en el sector de la salud y el plan de remodelación del MINED, y de esta forma hacer frente a sus amenazas.

**UEB Mantenimiento Constructivo.**

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Capacitación del personal.	0.05	3	0.15
Diversidad en los servicios dentro de la rama de la construcción.	0.14	4	0.56
Buena estructura administrativa.	0.04	3	0.12
Buena inserción en el mercado.	0.11	4	0.44
Implantación las normas de calidad. ISO 9000.	0.06	3	0.18
Solvencia financiera.	0.06	3	0.18
Falta de tecnología mecanizada.	0.10	1	0.10
Dependen prácticamente del capital humano.	0.09	1	0.09
Insuficiente disponibilidad de transporte.	0.07	1	0.07
Carencia de medios automatizados.	0.05	2	0.10
Carencia de herramientas por operarios.	0.10	1	0.10
Falta de representación de un grupo de negocios en un lugar céntrico.	0.06	2	0.12
Fluctuación de los trabajadores por la inestabilidad del pago en divisa.	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.28</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Implantación de nuevos modelos de desarrollo en la sociedad (batalla de ideas).	0.12	4	0.48
Necesidad de imagen corporativa (empresas) de los clientes actuales.	0.08	3	0.24
Ampliación de las inversiones a nivel del país.	0.10	4	0.40
Ampliación del servicio de mantenimiento en las infraestructuras hoteleras.	0.10	4	0.40
Mayor introducción en el mercado.	0.09	3	0.27
Gran demanda en el mercado.	0.08	1	0.08
Centralización de la cuenta en divisa.	0.05	2	0.10
Reducción de las inversiones en el sector empresarial e institucional.	0.09	1	0.09
Recrudescimiento del bloqueo.	0.06	2	0.12
Regulación de las importaciones.	0.10	1	0.10
Deserción de algunas empresas extranjeras anteriormente radicadas en el País.	0.07	1	0.07
Situación de la sequía.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.47</b>

El resultado de las matrices de la UEB Mantenimiento Constructivo refleja una situación desfavorable tanto interna como externa ya que presenta debilidades importantes que deben ser eliminadas como: la falta de tecnología mecanizada para la prestación de servicios, la dependencia de capital humano, la insuficiente disponibilidad de transporte, la carencia de herramientas por operarios (atraso en el servicio) y la fluctuación de los trabajadores por la inestabilidad del pago en divisa, para poder hacer frente a sus múltiples amenazas y aprovechar de esta forma las oportunidades que tienen en el territorio.

### **UEB Servicio Logística Industrial**

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Estructura plana.	0.05	3	0.15
Calificación de los trabajadores.	0.14	4	0.56
Implementación del Perfeccionamiento Empresarial.	0.06	3	0.18
Estabilidad política.	0.04	3	0.12
Situación geográfica.	0.14	1	0.14
Deficiente comunicación.	0.08	2	0.16
Déficit de medios de transporte para el desarrollo de la actividad comercial.	0.28	1	0.28
En el almacén no existen equipos de izaje.	0.18	1	0.18
No están climatizadas las áreas de trabajo.	0.03	2	0.06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.83</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Mercado Industrial permeable.	0.16	4	0.56
Variedad de ofertas.	0.18	4	0.72
La competencia.	0.10	1	0.10
Cadena de impagos.	0.12	1	0.12
Boqueo económico.	0.05	2	0.10
Limitaciones para las ventas en CUC (objeto social).	0.20	1	0.20
Restricciones en los mecanismos de importación.	0.19	1	0.19
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.99</b>

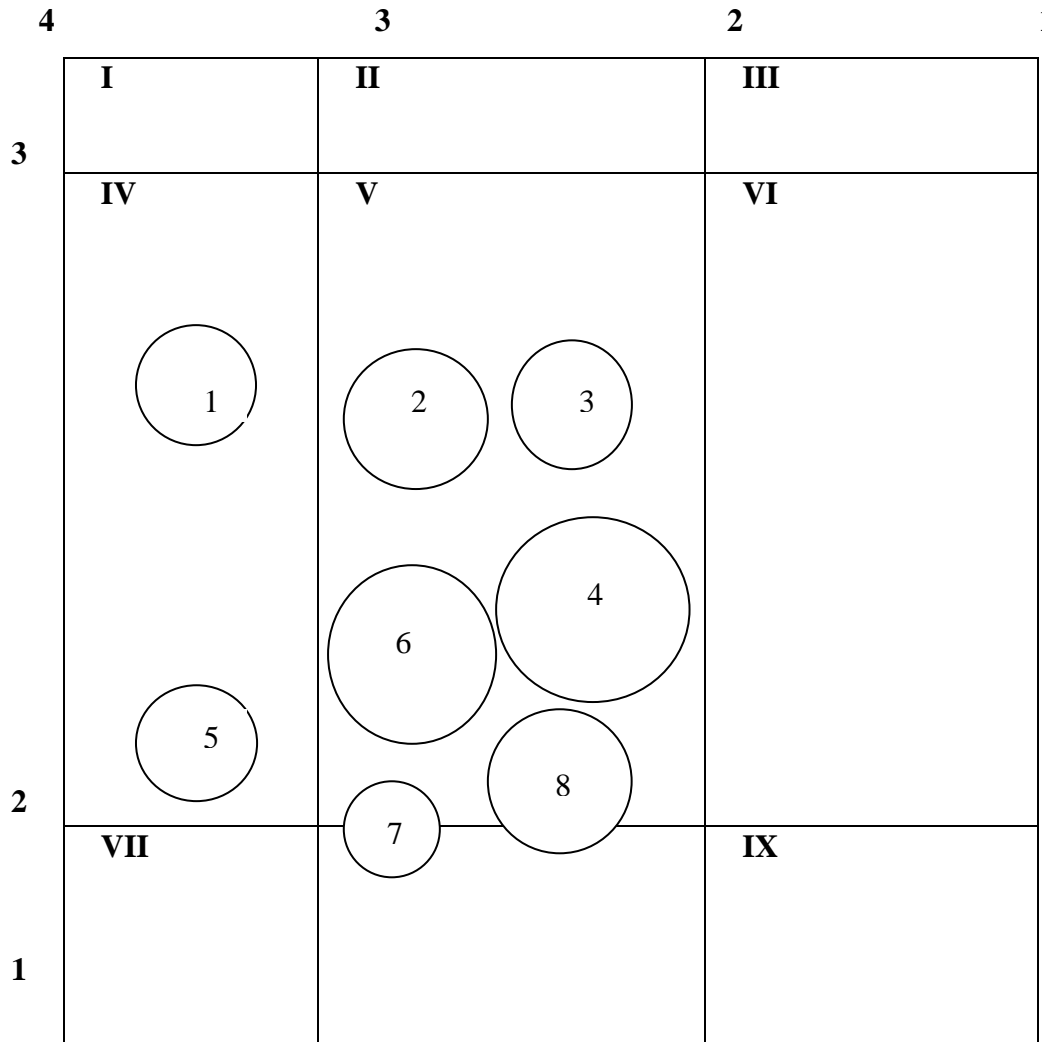
Esta UEB presenta una situación desfavorable tanto interna como externa con amenazas tan significativas como la competencia, la cadena de impagos, las limitaciones para ventas en CUC (objeto social) y las restricciones en los mecanismos de importación que no le permiten aprovechar las ofertas que le brinda el mercado, pues las fortalezas que plantean son de poca relevancia.

De la información obtenida en la confección de las matrices de evaluación de los factores internos y externos de las UEB con que cuenta la empresa se procede a la confección de la Matriz Interna-Externa que nos dará en qué cuadrante o región se encuentra cada una de ellas y por tanto el tipo de estrategias que se recomienda seguir.



**Matriz Interna-Externa**

**Resultados totales ponderados de la MEFE**



**Resultados totales ponderados de la MEFI**

## **LEYENDA**

1. UEB Logística Habana.
2. UEB Carpintería PVC.
3. UEB Alimentos.
4. UEB Estantería, Pailería y Carpintería de madera.
5. UEB Transporte y Taller.
6. UEB Hospedaje y Recreación.
7. UEB Servicios Generales.
8. UEB Mantenimiento Constructivo.
9. UEB Logística Industrial.

## **Análisis de la Matriz Interna-Externa**

De los resultados de la matriz podemos concluir que:

- La UEB Logística Habana y la UEB Transporte y Taller quedaron ubicadas en el IV cuadrante por lo que deben seguir estrategias de: “Crecimiento y desarrollo.”
- Las UEB Carpintería PVC, Alimentos, Estantería, Pailería y Carpintería de Madera, Hospedaje y Recreación, Servicios Generales y Mantenimiento Constructivo quedaron ubicadas en el V cuadrante por lo que deben seguir estrategias de: “Resistencia”.
- La UEB Logística Industrial quedó ubicada en el IX cuadrante. Los autores de esta matriz recomiendan en este caso seguir estrategias de “cosecha” o “eliminación” pero tratándose de una Unidad Estratégica de Negocio de una empresa estatal socialista se deben seguir estrategias que mejoren la situación interna y externa a partir de una valoración detallada de alternativas más favorables para la empresa y sus trabajadores. Esta UEB ya no cumple con el objeto social por el que fue creada, ya que en sus inicios ella era la encargada de brindar a las restantes agencias los suministros de materias primas y materiales con los que debían operar, es decir, era la encargada de gestionar con los proveedores; pero hoy en día por incumplimientos en el pago a estos, muchos se han retirado de los negocios y las restantes agencias han buscado y

negociado de forma individual con sus propios proveedores. Estas irregularidades en el pago no están dadas por problemas internos de la agencia sino por regulaciones y limitantes de la propia empresa, pues como se opera con una cuenta centralizada depende de la asignación monetaria que reciba y del tiempo en que sea recibida.

### **Análisis estratégico propuesto a la empresa**

#### Fortalezas:

1. Personal calificado y con experiencia.
2. Precios y tarifas flexibles en algunos servicios.
3. Imagen e inserción en el mercado.
4. Calidad, rapidez y diversidad en la elaboración de servicios y productos.
5. Resultados positivos y ascendentes.
6. Implantación de las Normas ISO 9000 del 2000.
7. Implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

#### Debilidades:

1. Limitaciones financieras.
2. Promoción deficiente.
3. Locales insuficientemente preparados.
4. Insuficiente Logística Interna.
5. Parque de equipos con más de 10 años de explotación.
6. Insuficiente labor de Marketing.
7. Ubicación geográfica.
8. Deficiente equipamiento técnico.
9. Insuficiente sistema de comunicación.

Oportunidades:

1. Batalla de Ideas.
2. Proceso de inversiones y mantenimientos en los polos turísticos.
3. Mercado poco explotado en la zona Oriental y Central.
4. Posibilidad de crecer en la prestación de servicios.
5. Proveedores dispuestos a negociar con la empresa.
6. Plan de remodelación del MINED:
7. Nuevas inversiones en el sector de la salud.

Amenazas:

1. Recrudescimiento del bloqueo.
2. Incremento de la competencia.
3. Situación económica financiera del SIME.
4. Entorno económico internacional desfavorable.
5. Existencia de tres monedas en el mercado.
6. Cadena de impagos.
7. Regulación de las importaciones.
8. Regulaciones jurídicas.
9. Situación política entre Cuba y Europa.
10. Proveedores inestables.

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal calificado y con experiencia.	0.08	4	0.32
Precios y tarifas flexibles.	0.04	3	0.12
Imagen e inserción en el mercado.	0.07	4	0.28
Calidad, rapidez y diversidad en la elaboración de servicios y productos.	0.09	4	0.36
Resultados positivos y ascendentes.	0.07	4	0.28
Implantación de las Normas ISO 9000 del 2000.	0.04	3	0.12
Implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.	0.05	3	0.15
Limitaciones financieras.	0.09	1	0.09
Promoción deficiente.	0.08	1	0.08
Locales insuficientemente preparados.	0.04	2	0.08
Insuficiente Logística Interna.	0.07	1	0.07
Parque de equipos con más de 10 años de explotación.	0.05	2	0.10
Insuficiente labor de Marketing.	0.07	1	0.07
Ubicación geográfica.	0.02	2	0.04
Deficiente equipamiento técnico.	0.07	1	0.07
Insuficiente sistema de comunicación.	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.93</b>

## MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Batalla de Ideas.	0.05	3	0.15
Proceso de inversiones y mantenimientos en los polos turísticos.	0.09	4	0.36
Mercado poco explotado en la zona Oriental y Central.	0.08	4	0.32
Posibilidad de crecer en la prestación de servicios.	0.04	3	0.12
Proveedores dispuestos a negociar con la empresa.	0.04	3	0.12
Plan de remodelación del MINED.	0.06	4	0.24
Nuevas inversiones en el sector de la salud	0.06	4	0.24
Recrudescimiento del bloqueo.	0.05	2	0.10
Incremento de la competencia.	0.08	1	0.08
Situación económica financiera del SIME.	0.09	1	0.09
Entorno económico internacional desfavorable.	0.04	2	0.08
Existencia de tres monedas en el mercado.	0.03	2	0.06
Cadena de impagos.	0.08	1	0.08
Reducción de las importaciones.	0.05	2	0.10
Regulaciones jurídicas.	0.06	1	0.06
Situación política entre Cuba y Europa.	0.04	2	0.08
Proveedores inestables.	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.34</b>

Del resultado de las matrices elaboradas a nivel empresarial podemos concluir que la TSA tiene una situación interna favorable con predominio de fortalezas importantes como: el

personal calificado y con experiencia con que cuenta, su imagen e inserción en el mercado, la calidad, rapidez y diversidad en la elaboración de productos y servicios y sus resultados positivos y ascendentes, que deben aprovechar en conjunto con sus oportunidades para eliminar sus debilidades y hacer frente a las amenazas del mercado que ubican a la empresa en una situación externa desfavorable, de ellas las más importantes son: el incremento de la competencia, la situación económica financiera del SIME, la cadena de impagos, las regulaciones jurídicas y los proveedores inestables.

Habiendo analizado los factores internos y externos de la empresa, procedemos a la elaboración de la matriz DAFO para el planteamiento de estrategias.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Batalla de Ideas.</li> <li>➤ Proceso de inversiones y mantenimientos en los polos turísticos.</li> <li>➤ Mercado poco explotado en la zona Oriental y Central.</li> <li>➤ Posibilidad de crecer en la prestación de servicios.</li> <li>➤ Proveedores dispuestos a negociar con la empresa.</li> <li>➤ Plan de remodelación del MINED.</li> <li>➤ Nuevas inversiones en el sector de la salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recrudescimiento del bloqueo.</li> <li>➤ Incremento de la competencia.</li> <li>➤ Situación económica financiera del SIME.</li> <li>➤ Entorno económico internacional desfavorable.</li> <li>➤ Existencia de tres monedas en el mercado.</li> <li>➤ Cadena de impagos.</li> <li>➤ Reducción de las importaciones.</li> <li>➤ Regulaciones jurídicas.</li> <li>➤ Situación política entre Cuba y Europa.</li> <li>➤ Proveedores inestables.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal calificado y con experiencia.</li> <li>➤ Precios y tarifas flexibles en algunos servicios.</li> </ul>	<p>Incrementar la producción en el sector del turismo.</p> <p>Aprovechar la calidad y productiva para conquistar nuevos mercados.</p>	<p>Enfrentar la competencia con productos y servicios de alta calidad.</p> <p>Aprovechar sus precios y tarifas flexibles para mantener su imagen e inserción en el mercado.</p>

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imagen</li> <li>➤ Calidad de la producción y los servicios.</li> <li>➤ Resultados ascendentes.</li> <li>➤ Implantación de las Normas ISO 9000 del 2000.</li> <li>➤ Implantación del S P E</li> </ul>	<p>Certificar las Normas de Calidad tanto para sus productos como para sus servicios.</p> <p>Utilizar el personal con que cuenta para realizar estudios de mercados que les permita conocer las exigencias de los clientes.</p> <p>Recompensar y reconocer permanentemente a los trabajadores y personal de venta por sus esfuerzos a favor del cliente.</p> <p>Implicar y movilizar a todos los empleados para que participen en un entorno de trabajo orientado al cliente.</p>	<p>Diferenciar sus productos y servicios a través del valor agregado.</p> <p>Recompensar regularmente a los clientes por su lealtad a través ofertas especiales y programas de “Cliente Preferente” que expresen el reconocimiento por su fidelidad.</p> <p>Ofrecer servicios de valor añadido para darle al cliente más de lo que él espera.</p> <p>Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.</p> <p>Desarrollar y mantener una imagen consistente de credibilidad, fiabilidad, trato justo y honestidad, mediante la entrega a tiempo, y en la forma oportuna, de los productos y servicios respetando acuerdos y garantías.</p>
---	---	--

<b>Debilidades</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limitaciones financieras.</li> <li>➤ Promoción deficiente.</li> <li>➤ Locales insuficientemente preparados.</li> <li>➤ Insuficiente Logística Interna.</li> <li>➤ Parque de equipos con más de 10 años de explotación.</li> <li>➤ Insuficiente labor de Marketing.</li> <li>➤ Ubicación geográfica.</li> <li>➤ Deficiente equipamiento técnico.</li> <li>➤ Insuficiente sistema de comunicación.</li> </ul>	<p>Adquirir equipos de alta tecnología y modernizar los existentes.</p> <p>Buscar proveedores fijos, con materias primas de óptima calidad y con precios razonables.</p> <p>Crear un Show Room en los perímetros de la ciudad para lograr una mejor promoción de sus productos y servicios.</p> <p>Crear un sistema de comunicación tanto interno como externo acorde a las necesidades de la empresa y a las exigencias del mercado.</p> <p>Formar de modo constante al personal de servicios de primera línea tanto en destrezas técnicas como interpersonales.</p> <p>Capacitar al personal de comercialización en temas de Psicología de Ventas.</p>	<p>Realizar nuevos contratos con proveedores nacionales de alta confiabilidad.</p> <p>Promocionar más y mejor sus productos para enfrentar la competencia.</p> <p>Resolver cadena de impagos (disminución de ciclos de cobros y pagos, perfeccionar relaciones y transacciones entre UEB de la propia empresa, gestión de cobros).</p> <p>Realizar encuestas regularmente a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y pedir sugerencias para proporcionar un servicio mejor.</p>



Del análisis de esta matriz proponemos la aplicación en la empresa de las siguientes estrategias:

1. Incrementar la producción en el sector del turismo.
2. Aprovechar la calidad y productiva para conquistar nuevos mercados.
3. Certificar las Normas de Calidad tanto para sus productos como para sus servicios.
4. Utilizar el personal con que cuenta para realizar estudios de mercados que les permita conocer las exigencias de los clientes.
5. Recompensar y reconocer permanentemente a los trabajadores y personal de venta por sus esfuerzos a favor del cliente.
6. Implicar y movilizar a todos los empleados para que participen en un entorno de trabajo orientado al cliente.
7. Enfrentar la competencia con productos y servicios de alta calidad.
8. Aprovechar sus precios y tarifas flexibles para mantener su imagen e inserción en el mercado.
9. Diferenciar sus productos y servicios a través del valor agregado.
10. Recompensar regularmente a los clientes por su lealtad a través ofertas especiales y programas de “Cliente Preferente” que expresen el reconocimiento por su fidelidad.
11. Ofrecer servicios de valor añadido para darle al cliente más de lo que él espera.
12. Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes.
13. Desarrollar y mantener una imagen consistente de credibilidad, fiabilidad, trato justo y honestidad, mediante la entrega a tiempo, y en la forma oportuna, de los productos y servicios respetando acuerdos y garantías.
14. Adquirir equipos de alta tecnología y modernizar los existentes.
15. Buscar proveedores fijos, con materias primas de óptima calidad y con precios razonables.
16. Crear un Show Room en los perímetros de la ciudad para lograr una mejor promoción de sus productos y servicios.

17. Crear un sistema de comunicación tanto interno como externo acorde a las necesidades de la empresa y a las exigencias del mercado.
18. Formar de modo constante al personal de servicios de primera línea tanto en destrezas técnicas como interpersonales.
19. Capacitar al personal de comercialización en temas de Psicología de Ventas.
20. Realizar nuevos contratos con proveedores nacionales de alta confiabilidad.
21. Promocionar más y mejor sus productos para enfrentar la competencia.
22. Resolver cadena de impagos (disminución de ciclos de cobros y pagos, perfeccionar relaciones y transacciones entre UEB de la propia empresa, gestión de cobros).
23. Realizar encuestas regularmente a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y pedir sugerencias para proporcionar un servicio mejor.

### **2.3 PSICOLOGÍA DE VENTAS.**

Como parte del desarrollo de nuestro trabajo decidimos aplicar una encuesta a los clientes de la TSA (Anexo VII) y así determinar la influencia de la personalidad de los comerciales en el éxito de sus ventas. Para ello se tomó una muestra probabilística de 36 clientes que nos garantizará el 95% de confiabilidad y así lograr resultados estadísticamente significativos.

En la determinación del tamaño de muestra concedimos el 90% de probabilidad al éxito y un 10% al fracaso, con un error máximo permisible para un nivel de confianza de 95% menor o igual que 0,1.

A continuación se reflejan los cálculos:

$$n = \frac{4pq}{d^2} \qquad p + q = 1$$

p: Probabilidad del éxito.

q: probabilidad del fracaso.

$d \leq 0,1$  error máximo permisible para un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{4(0,9)(0,1)}{(0,1)^2} = \frac{0,36}{0,01} = 36$$

Se aplicó la encuesta a 36 empresas del territorio de las cuales solo 20 habían recibido servicios de la TSA.

De estos 20 clientes:

- 14 clientes respondieron que en ellos si había influido el carácter del comercial con el que habían realizado el negocio en el éxito de su decisión de compra, lo que representa un 70 % del total de encuestados.
- 6 clientes respondieron negativamente a este aspecto de la encuesta, es decir, plantearon que para ellos el carácter del comercial no había influido para nada en su decisión de compra, representando estos un 30 %.

En este análisis queda demostrado por la mayoría de los encuestados que si es influyente el carácter de un vendedor o comercial en la decisión compra del cliente.

Al evaluar la calidad del servicio prestado por los comerciales a sus diferentes clientes se puede plantear que:

De los 20 clientes encuestados

- 2 clientes respondieron que esta atención recibida fue excelente, para un 10 %.
- 16 clientes respondieron a que esa atención fue muy buena, para un 80 %.
- 1 cliente respondió que la atención recibida fue regular, representando un 5 %.
- 1 cliente respondió que la atención recibida fue deficiente, para un 5 %.

De este análisis podemos concluir que a pesar de que la mayoría de los clientes demostraron que la atención que brindan los especialistas comerciales es muy buena se debe seguir mejorando para lograr una excelencia en el servicio, además se deben tener en cuenta los dos clientes insatisfechos, ya que la mala opinión de un cliente real de la empresa puede influir en cientos de clientes potenciales.

De los rasgos del carácter del comercial con el que realizaron negocios se puede concluir que:

Los rasgos más influyentes en la decisión de compra fueron: el ser agradables, marcado por 17 clientes, el ser positivos, marcado por 11 clientes, el ser optimistas, marcado por 8 clientes, el ser generosos, marcado por 4 clientes y el ser humildes, marcado por 2 clientes, en ese orden de significancia.

Ningún cliente planteó que los comerciales con los que realizaron negocios fueran soberbios, egoístas, desagradables o pesimistas, en cambio hubo un cliente que destacó la negatividad en el carácter del comercial con el que intercambié, aspecto a señalar y más que eso a cambiar en los especialistas de la empresa. Cualquiera de estos aspectos negativos de la personalidad y el carácter de los comerciales pueden influir negativamente en el éxito de una venta y como prueba de ello es el hecho de que el mismo cliente que señala negatividad en el carácter del comercial con el que realizó el negocio, es el mismo que evalúa de deficiente el servicio prestado.

Analizando los resultados de las encuestas y los tipos de servicios recibidos por los clientes se pudo determinar que: las UEB Transporte y Taller, Carpintería PVC y Hospedaje y Recreación tienen un mejor sistema de comercialización ya que la mayoría de los clientes que manifestaron haber recibido el servicio de estas agencias plantean que los especialistas con los que realizaron negocios fueron atentos y profesionales. En cambio la peor agencia según la encuesta fue Mantenimiento Constructivo, por la deficiente calidad y morosidad de las obras constructivas y no precisamente por el trato de sus comerciales.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado la información obtenida y el resultado de los métodos y técnicas empleados, arribamos a las siguientes conclusiones:

- La empresa presenta una situación interna favorable con predominio de las fortalezas y una situación externa desfavorable con predominio de amenazas.
- La matriz DAFO nos indica que la empresa debe potenciar principalmente las estrategias del cuadrante FA, es decir aquellas encaminadas a aprovechar las fortalezas para enfrentar las amenazas.
- La matriz Interna-Externa propone que de acuerdo a la ubicación de cada UEB las estrategias que predominan son las de Resistencia pues la situación es promedio y no hay predominio de un factor sobre otro.
- Al comparar el resultado de ambas matrices se puede concluir que hay coincidencia y que por tanto son las estrategias encaminadas a aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades las que podrán preparar a la empresa para enfrentar las amenazas importantes que posee.
- Los directivos y trabajadores de la Empresa tienen la preparación necesaria para la ejecución de las estrategias de marketing propuestas y existen las condiciones internas y externas requeridas para su implementación.
- Deben capacitar al personal de venta sobre nuevas técnicas de mercado que le permitan prestar un mejor servicio a los clientes y lograr así ventajas competitivas.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones arribadas se pueden emitir las siguientes recomendaciones:

- Presentar y analizar el trabajo de diploma con los trabajadores de la empresa.
- Aumentar la preparación técnico profesional de los directivos y trabajadores de la empresa para enfrentar los retos del mercado.
- Utilizar sus fortalezas para hacerle frente a las amenazas del entorno, eliminando sus debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Capacitar al personal de comercialización en temas de Psicología de ventas.
- Ejecutar las estrategias recomendadas para el perfeccionamiento de su gestión de ventas.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

1. <http://www.marketing.com/>
2. Kotler, Philip y otros. Dirección de Marketing.
3. Lambin, Jean-Jaques. Marketing Estratégico. Edición del MES, p.5.
4. American Marketing Association. Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago, 1960. p.47.
5. Drucker, Peter. La Gerencia: Tareas, Responsabilidad y Práctica. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1975.
6. Colectivo de Autores. Fundamento de Marketing. Edición del MES.
7. Carnegie, Dale. Cómo ganar amigos e influir sobre las personas.



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abramishvili, G.G. Operación Marketing, P.227.
2. Alfaro Drake, Tomas. El Marketing como Arma Competitiva.
3. American Marketing Association. Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago, 1960. p.47.
4. Ameri Molxer, Cinzia. Curso de Marketing.
5. Carnegie, Dale. Cómo ganar amigos e influir sobre las personas.
6. Colectivo de Autores. Fundamento de Marketing. Edición del MES.
7. Colectivo de Autores. Problemas Teóricos de la Psicología de la personalidad. Editorial Orbe, Ciudad de la Habana, 1980. P. 325.
8. Dolan, Robert. La esencia del Marketing. T 1 Y 2. Editorial Norma, Bogotá, 1997.
9. Drucker ,Peter. La Gerencia: Tareas, Responsabilidad y Práctica. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1975.
10. Garrido Pavia, Jordi. Dominar el Marketing.
11. <http://www.psicoteca.com/>
12. Kotler, Philip and others. Principles of Marketing. Fourth Canadian Edition. 1999 Prentice- Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario.
13. Kotler, Philip, y otros. Dirección de Marketing.
14. Lambin, Jean-Jaques. Marketing Estratégico. Edición del MES, p.5.
15. Lambin, Jean-Jacques. Casos Prácticos de Marketing.
16. Mateu, J M y otros. ABC del Marketing.
17. Parmerlee, David. Desarrollo Exitoso de las Estrategias de Marketing.
18. Payne, Adrian. La Esencia de la Mercadotecnia de los Servicios. Editora Prentice mayo, 1997.
19. Pride, William M. and others. Marketing. Concepts and Strategies. Ninth Edition.
20. Rodríguez Ardua, Inmaculada. El Marketing y el Éxito en la Empresa.
21. Rubistein. Principios de Psicología.

22. Sainz de Vicuña Ancin, José Maria. El Plan de Marketing en la Práctica.
23. Sánchez, Alonso. Diccionario de Marketing.
24. Sánchez Guzman, Jose-Ramon. El Marketing.
25. Sánchez Paz, Norma. Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas.

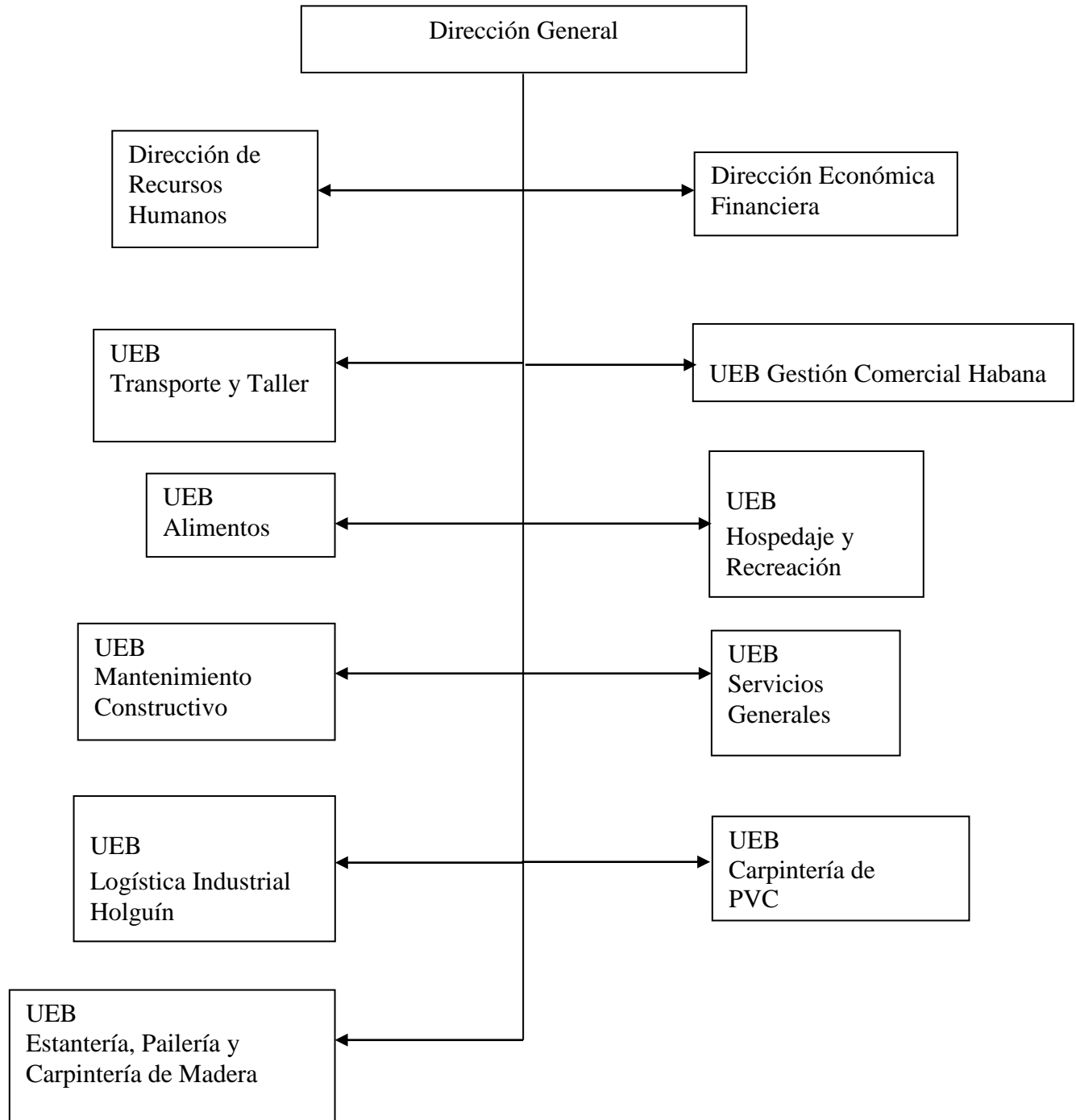
## **ANEXOS**

## INDICE

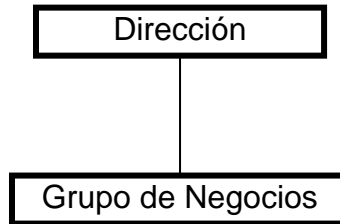
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL Y LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA VENDER MÁS. ....</b>	<b>4</b>
1.1 IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL. CONCEPTOS Y EVOLUCIÓN. .	4
1.2 EL MARKETING ESTRATÉGICO Y LAS NUEVAS TÉCNICAS DE MERCADEO. ...	14
1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL.....	177
1.4 LA PSICOLOGÍA DE VENTAS Y ESTRATEGIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS.....	29
<b>CAPITULO II: ESTRATEGIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE TSA HOLGUÍN .....</b>	<b>36</b>
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA. ....	36
2.2 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA TSA. ....	466
2.3 PSICOLOGÍA DE VENTAS. ....	83
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>878</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>889</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>

## ANEXO I

### ORGANIGRAMA

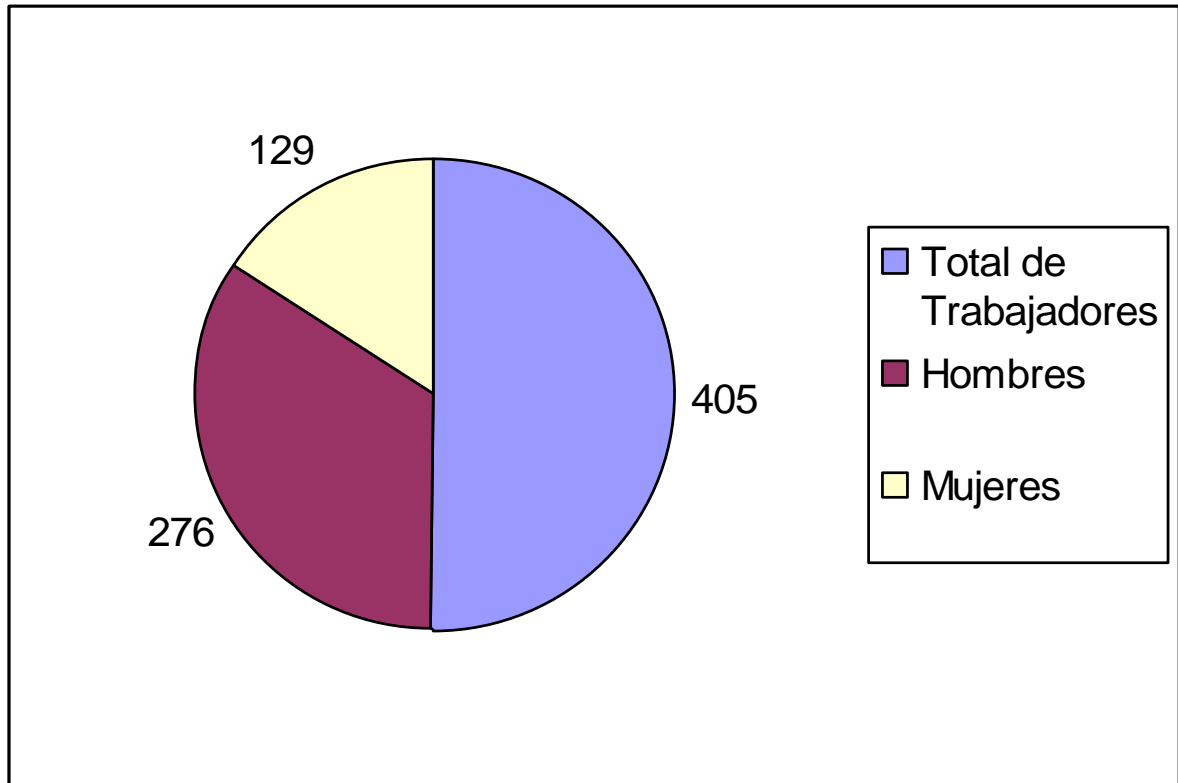


**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL.**



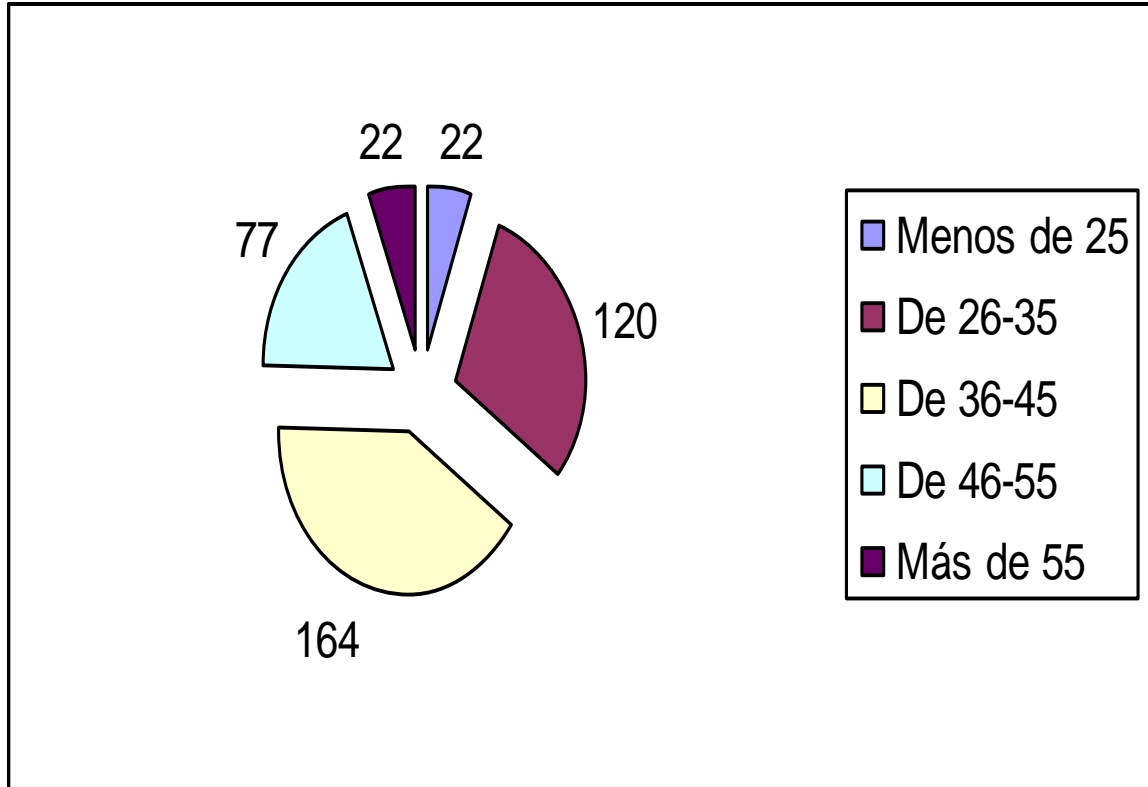
### ANEXO III

#### TOTAL DE TRABAJADORES POR SEXO



### ANEXO IV

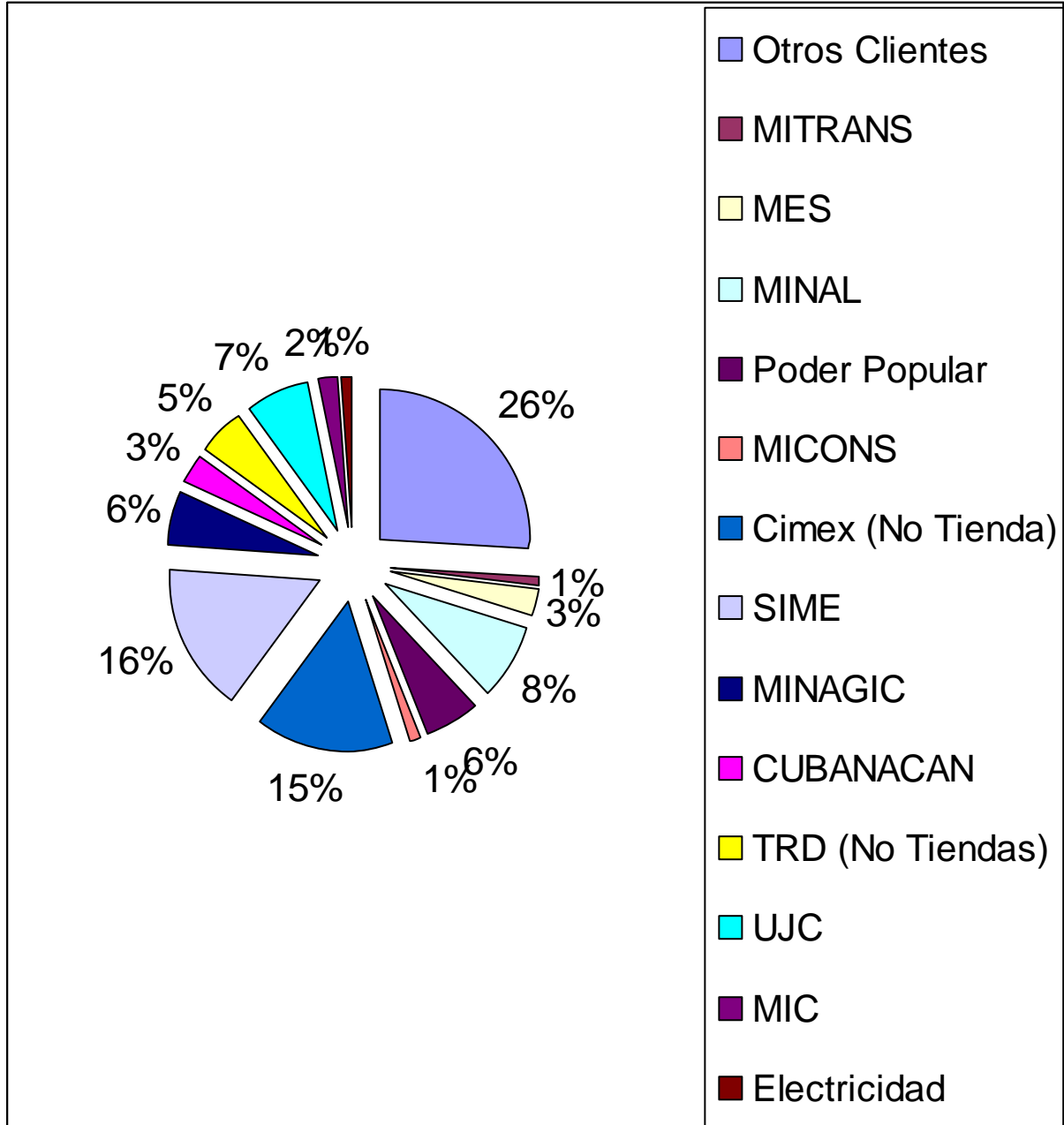
**TOTAL DE TRABAJADORES POR EDADES**



**ANEXO V**

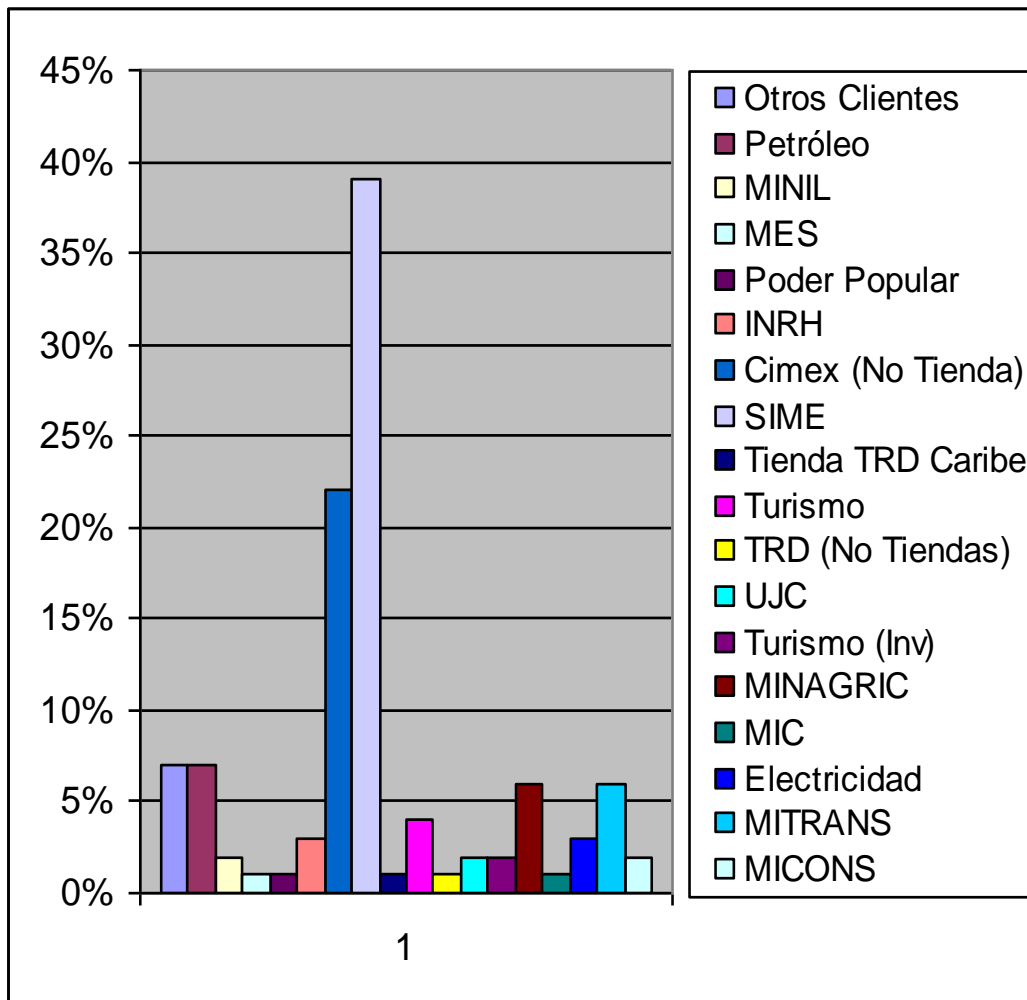
**VENTAS EN CUC PRIMER TRIMESTRE DEL 2005**





## ANEXO VI

### CLIENTES DE LA TSA HASTA MARZO DEL 2005



## ANEXO VII

### ENCUESTA

Estimado cliente: Con el objetivo de perfeccionar la actividad comercial de la TSA y de lograr la satisfacción que usted merece, deseamos nos brinde información sobre la atención profesional recibida por parte del personal encargado de esta actividad en nuestra entidad.

Agradecemos de antemano el tiempo y la atención que nos ha brindado

1. ¿Ha recibido usted los servicios de nuestra empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique cuáles han sido

---

---

---

2. Marque con una X la respuesta que considere más apropiada.

- ¿Que opinión le merece la atención recibida por parte de los especialistas comerciales con los que ha realizado negocios? Se puede catalogar de:

( ) Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Regular ( ) Deficiente

- ¿Considera usted que la personalidad del comercial con el que ha negociado en nuestra empresa ha influido en el éxito de su compra?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

- ¿Qué aspectos del carácter de los especialistas han influido en su decisión de compra?

Soberbia \_\_\_\_\_

Humilde \_\_\_\_\_

Generoso \_\_\_\_\_

Desagradable \_\_\_\_\_

Agradable \_\_\_\_\_

Pesimismo \_\_\_\_\_

Negatividad \_\_\_\_\_

Positivo \_\_\_\_\_

Egoísmo \_\_\_\_\_

Optimista \_\_\_\_\_



*diploma*

---

Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento  
SIME - Holguín

Otros aspectos que considere importantes

---