

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
ADMINISTRACIÓN  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE  
COMERCIALIZACIÓN CON UN ENFOQUE DE PROCESOS  
EN LA EMPRESA LABIOFAM MATANZAS**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en  
Dirección

**Autor:** Ing. Roger Jiménez Ramírez

**Tutores:** MSc. Mirna L. González Velázquez

**HOLGUÍN  
2017**

## **Pensamiento**

“El secreto para progresar es empezar por algún lugar. El secreto para empezar por algún lugar es fragmentar tus complejas y abrumadoras tareas, de tal manera que queden convertidas en pequeñas tareas que puedas realizar y entonces simplemente comenzar por la primera”.

Mark Twain

## **Dedicatoria**

**A:** Mi familia por la inspiración y el apoyo que me brindan

## **Agradecimientos**

- ✓ Agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera tuvieron algún vínculo en la realización de este trabajo.
- ✓ A mi familia, por el apoyo incondicional.
- ✓ A los compañeros de trabajo por su ayuda solidaria
- ✓ Al equipo de profesores que con su maestría y sabiduría impartieron sus conocimientos.

## **Declaración jurada de autoría**

Declaro por este medio que yo: Roger Jiménez Ramírez, con carné de identidad 73042305821, soy el autor principal del trabajo final PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN CON UN ENFOQUE DE PROCESOS EN LA EMPRESA LABIOFAM MATANZAS, desarrollada como parte de la Maestría en Dirección y que autorizo a la Universidad de Holguín a hacer uso de la misma en su beneficio, así como los derechos patrimoniales con carácter exclusivo.

Y para que así conste, firmo la presente declaración jurada de autoría en la ciudad de Holguín a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

---

Ing. Roger Jiménez Ramírez

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo Elaborar un procedimiento para la mejora de la actividad de comercialización de la Empresa LABIOFAM Matanzas, con este procedimiento se da respuesta a las insuficiencias en la gestión de comercialización y se logra dimensionar realmente el objetivo para el cual fue creada esta UEB. Dentro de las empresas productoras y comercializadoras de productos Biofarmacéuticos, la comercialización juega un papel importante dentro de la filosofía de trabajo por ser considerada, y de hecho lo es, como una de las actividades más complejas y en constante mejoramiento y perfeccionamiento de sus actividades y procesos; partiendo que ésta promueve la utilización de nuevos conocimientos para ofrecer el producto o servicio nuevo o significativamente mejorado que desea el cliente. El área de comercialización puede resultar para la organización un arma competitiva o una carga agobiante; ya que en muchos casos, en el entorno empresarial las políticas de comercialización sobre niveles de inventario, programas productivos y capacidad; reflejan suposiciones erróneas en torno a la estrategia corporativa y pueden funcionar en contra de las metas estratégicas de las empresas, provocando que se desperdicien los recursos durante mucho tiempo. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes herramientas como el método de expertos, diagrama causa efecto, matriz DAFO, etc.

## Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO – METODOLOGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION.....	7
1.1. La Gestión por Procesos .....	7
1.1.1. Definición de proceso .....	14
1.1.2. Características de un proceso .....	15
1.1.3. Diagrama de Flujo de Procesos.....	15
1.2. Conceptualización del Marketing .....	18
1.2.1. Evolución del Marketing.....	23
1.2.2. Desarrollo del Marketing en Cuba .....	27
1.3. Conclusiones parciales del capítulo.....	31
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PERFECCIONAMIENTO.....	32
2.1. Caracterización de la Empresa LABIOFAM Matanzas .....	32
2.1.1. Elaboración del Mapa de Procesos de la organización .....	35
2.1.2. Método de selección de expertos .....	36
2.1.3. Identificación de los procesos de la empresa .....	38
2.1.4. Clasificación de los procesos.....	39
2.2. Identificación del proceso objeto de estudio .....	40
2.3. Diagnóstico del proceso de comercialización .....	42
2.4. Análisis del proceso seleccionado .....	45
2.5. Diagrama causa- efecto.....	45
2.6. Plan de acción. ....	47
2.7. Implementar mecanismo de seguimiento y control.....	54
2.8. Conclusiones parciales del capítulo.....	54
Conclusiones.....	55
Recomendaciones .....	56
Referencias Bibliográficas.....	57

## **Introducción**

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas en la proyección de su futuro, pues propicia a la gerencia entender el contexto en el que se desenvuelve y ajustar su actividad en función de ello, de forma que su aplicación comienza a dar resultados satisfactorios.

Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en que se está moviendo la economía cubana han hecho necesarias la utilización de estas herramientas, de forma que le permitan a la empresa insertarse de manera competitiva en el mercado mundial, el cual experimenta cambios trascendentales y dinámicos en todos los órdenes.

Las posibilidades económicas de Cuba y la voluntad política que se manifiesta en el sistema social permiten un desarrollo científico-técnico que favorece entre otras muchas cosas el conocimiento de las ciencias empresariales.

En Cuba, el exponente más representativo de esta revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (A. e. a. Medina León, 2010); uno de los aspectos que plantea el mismo, es comenzar el diseño del perfeccionamiento de la organización, por el Subsistema de la Producción de Bienes y Servicios, con un enfoque de procesos; por tanto, la importancia del tema de los procesos es palpable en la concepción y desarrollo de las empresas. En este sentido, las empresas están llamadas a dar el cambio necesario para contribuir de manera importante a fortalecer la economía cubana.

En la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se plantea en su artículo 10 que: avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.

Es por ello que sostener y desarrollar los resultados alcanzados en el campo de la biotecnología, la producción médico-farmacéutica, las ciencias básicas, las ciencias naturales, las ciencias agropecuarias, los estudios y el empleo de las fuentes renovables de energía, las tecnologías sociales y educativas, la transferencia

tecnológica industrial, la producción de equipos de tecnología avanzada, la nanotecnología y los servicios científicos y tecnológicos de alto valor agregado y consolidar la industria farmacéutica y biotecnológica como una de las actividades de mayor capacidad exportadora de la economía, diversificar productos y mercados e incorporar nuevos productos al mercado nacional para sustituir importaciones. Desarrollar la industria de suplementos dietéticos y medicamentos naturales, es una de las premisas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En este sentido es que dentro de las empresas productoras y comercializadoras de productos Biofarmacéuticos, la comercialización juega un papel importante dentro de la filosofía de trabajo por ser considerada, y de hecho lo es, como una de las actividades más complejas y en constante mejoramiento y perfeccionamiento de sus actividades y procesos; partiendo que ésta promueve la utilización de nuevos conocimientos para ofrecer el producto o servicio nuevo o significativamente mejorado que desea el cliente.

Aplicar los sistemas de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes, para asegurar, entre otros objetivos, la inocuidad de los alimentos, se plantea en los lineamientos.

Por tanto el área de comercialización puede resultar para la organización un arma competitiva o una carga agobiante; ya que en muchos casos, en el entorno empresarial las políticas de comercialización sobre niveles de inventario, programas productivos y capacidad; reflejan suposiciones erróneas en torno a la estrategia corporativa y pueden funcionar en contra de las metas estratégicas de las empresas, provocando que se desperdicien los recursos durante mucho tiempo (lineamientos 104,109, 250 y 251) .

Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos, las pérdidas en la economía y trabajar para desarrollar un plan logístico que garantice la gestión integrada de los suministro para garantizar la realización de las diferentes producciones que nos lleven a satisfacer cada vez más a los clientes y lograr un mayor ingreso por concepto de ventas hace que la actividad de comercialización en la Empresa Productora y Comercializadora

de Productos Biofarmacéuticos de Matanzas (LABIOFAM), constituye una de las direcciones fundamentales. Algunas de las deficiencias que presenta esta dirección, durante estos últimos años se encuentran relacionadas con problemas de completamiento de su plantilla, inestabilidad del personal, desconocimiento de la actividad por parte de los compañeros que desempeñan estas funciones, poco conocimiento del mercado, insuficiente gestión de ventas, desconocimiento sobre la competencia, así como la falta de definición de los procesos que se desarrollan, provocan que la UEB de Comercialización no se encuentre en los niveles deseados y exigidos por parte de la organización, estos procesos ineficientes e ineficaces conllevan a la no obtención de los resultados deseados, lo que provoca insatisfacciones del cliente final, además de pérdidas de contrato y nuevas oportunidades de fidelizar nuevos clientes a pesar del incremento de sus cifras, pero no de la manera deseada que una medida ha provocado un descenso en sus ingresos, realizando para ello sesiones de trabajo con directivos, comerciales y algunos trabajadores de experiencia de la empresa, donde se evidenció como causa fundamental, que no se realizó un manejo adecuado de su cartera de negocios, lo que se expresa, por una parte, en que no se realizan investigaciones del mercado, y ello trae consigo el poco conocimiento de las tendencias del macro entorno, de sus mercados y clientes y que, aunque se conocen las fortalezas y debilidades de la competencia, no se actúan en consecuencia con ello.

Por otra parte, se aprecia su orientación a las ventas, no al cliente, lo que repercute en que sus productos sean poco diferenciados y similares a la competencia. Unido a esto solo se realiza el análisis del Plan de Ventas, no se estudia la efectividad de la gestión de comercialización porque todas la UEB que su objeto es ser productoras están realizando la comercialización de sus productos lo que no les permite dedicarse a producción y calidad de lo que producen.

Todo lo antes declarado constituye la situación problemática que se presenta la entidad. En la satisfacción del cliente y el posicionamiento en el mercado, influyen más que una buena oferta y valor agregado; es necesario un elevado nivel de calidad en el servicio o producto que se oferta, para lo que se requiere de patrones que aseguren la satisfacción en cada momento de la verdad, sin la posibilidad de un

reproceso. La evaluación y análisis sistemático de este aseguramiento interno, mediante un sistema de indicadores de proceso, es la garantía para alcanzar la satisfacción del cliente. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio o producto se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla a través de la satisfacción del cliente y, finalmente, mejorarla.

Por lo anterior expuesto se define como **problema científico**: ¿Cómo perfeccionar el proceso de comercialización a partir de la identificación de los procesos de LABIOFAM Matanzas? Este se enmarca en el **objeto de investigación** la gestión por procesos.

El **objetivo general** de esta investigación consiste en: Perfeccionar el proceso de comercialización a partir de un enfoque de procesos en la Empresa LABIOFAM Matanzas, como contribución al incremento del nivel de ventas de la organización.

En correspondencia con este objetivo general se determinaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial como resultado de la revisión de la bibliografía especializada tanto nacional como internacional en materia de comercialización de productos Biofarmacéuticos.
2. Valorar las herramientas de la gestión por procesos y su pertinencia en el perfeccionamiento de los procesos.
3. Desarrollar la propuesta de perfeccionamiento a partir de la aplicación de las herramientas seleccionadas en el proceso de comercialización de la Empresa Productora y Comercializadoras de Productos Biofarmacéuticos Labiofam Matanza.

El **campo de acción** se concreta en la Gestión de la comercialización con un enfoque de procesos. Las consideraciones anteriores condujeron a formular la **hipótesis de investigación** siguiente: el perfeccionamiento del proceso de comercialización con un enfoque por procesos de la Empresa LABIOFAM Matanzas, contribuye al cumplimiento de sus principales indicadores económicos.

En el desarrollo de la investigación se utilizó un conjunto de métodos y técnicas investigativas, tales como:

1. Análisis y síntesis de toda la información obtenida relacionada con el tema mediante documentación especializada, revisión de bibliografía y consultas a especialistas. Método para la selección de los procesos relevantes.
2. Método de expertos: para lograr mediante un consenso en conjunto con los expertos de la materia a la metodología.
3. Tormenta de ideas.
4. Diagramas As-Is.
5. Mapa de procesos.
6. Entrevistas: aportaron datos esenciales a la investigación puesto que el entrevistado es la persona que propuso el desarrollo del sistema en primer lugar.
7. Herramientas computacionales.

Para su presentación esta tesis se estructuró de la forma siguiente: Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver. En el capítulo I se establece el estado del arte haciendo énfasis en el entorno cubano. En el capítulo II se elaboran el procedimiento y desarrollan los pasos y tareas que posibilitan la identificación de los procesos y el plan de acción. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la bibliografía referenciada y consultada, así como un grupo de anexos donde se muestran los resultados obtenidos.

El valor metodológico se manifiesta en la misma a través de la secuencia de pasos, que se ofrecen para identificación de los procesos que abarcan el área de comercialización, así como demuestra, que considerar la comercialización como un requisito de calidad para lograr la satisfacción del cliente, para utilizar luego sistemas más complejos y exhaustivos que lleven a la empresa a consolidarse como una empresa de éxito.

El valor social viene determinado porque en el transcurso de la identificación y clasificación de los procesos de la empresa se establecen intercambios de conocimiento sobre los requisitos que deben ser cumplidos por los directivos y trabajadores proporcionando desde ese mismo momento que se gestó un cambio en el actuar de las personas.

El valor práctico del proyecto de investigación se manifiesta en la factibilidad y pertinencia lograda en la aplicación del procedimiento estructurado y su instrumentación, para la gestión por procesos y en la factibilidad demostrada de poder identificar los procesos que abarcan la Empresa LABIOFAM Matanzas, como paso previo para implementar un sistema de gestión integrado en la empresa, a partir de la adecuación de diferentes conceptos, técnicas, e instrumentos de gestión referenciados en la literatura científica, aplicados para la mejora de la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones gerenciales, en el proceso de comercialización.

Lo anteriormente afirmado se encuentra expresado en los resultados siguientes:

- La identificación de los procesos que abarcan la Empresa LABIOFAM Matanzas.
- La clasificación y descripción de los procesos que posibilita mejorar la gestión de la empresa LABIOFAM Matanzas.
- Elaboración de la ficha del proceso de comercialización, su diagrama de flujo y la definición de los indicadores del proceso de comercialización.
- Proponer un plan de acción encaminado a dar respuesta a las debilidades de la actividad de comercialización de la empresa LABOFAM Matanzas.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEORICO – METODOLOGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo se brindan conceptos y herramientas necesarias para sentar las bases teórico-prácticas de esta investigación

### **1.1. La Gestión por Procesos**

Según Lugo Marín (2017), los procesos son: el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previo, y considera que en la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en lo que toda organización desee tener éxito (o, al menos, subsistir) y tienen la necesidad de alcanzar buenos resultados. Para alcanzar estos buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado a la necesidad de adoptar herramientas metodológicas que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los ocho principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad. En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es, se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de GP, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor a la sociedad (Asociación Española para la Calidad, 2016).

Los procesos son la parte del sistema organizacional capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión. La mayoría

de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el profesional. De este modo, los procesos son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de organizaciones (Amozarrain Ramos, 1999).

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a la sociedad. Este podrá ser un profesional interno o externo. Así la GP es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del profesional por sobre las actividades de la organización. Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización (Amozarrain Ramos, 1999).

La **GP** está orientada hacia la **generación de procesos eficaces y competitivos**, capaces de reaccionar de manera autónoma a los cambios, a través del control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción de la sociedad y de sus necesidades y expectativas. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos **niveles de eficiencia excelentes** (Navarro, 2017).

La **GP** se confirma como uno de los mejores sistemas de organización para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en organizaciones y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. En un contexto económico tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las organizaciones, no ya para tener éxito, sino incluso para subsistir (Captio, 2016).

Durante muchos años, el diseño estructural de las organizaciones, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda

organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y qué hace la organización para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Organizaciones líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización. El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (profesional interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del profesional. Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción de las organizaciones (Mallar Miguel, 2010).

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La GP también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado a la sociedad, brindando un marco para el rediseño del trabajo (Reingeniería). Así el éxito de una organización en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfojan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la organización, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva. Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica (Mallar Miguel, 2010).

La efectividad de toda organización depende de sus procesos, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de la sociedad, la elevación de la calidad y la aportación de valor (González Cruz, 2014; Zaratiegui, 1999).

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras (A. Medina León, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2012).

(Gestión-Calidad, 2016) Plantea que la GP es un sistema de gestión. Como en todos los sistemas de gestión, el principal objetivo es aumentar los resultados de la

organización a través de la obtención de niveles superiores de satisfacción. También trata de incrementar la eficiencia a través de:

- Reducción de costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Reducción de plazos (reducir tiempos de ciclo, es decir, de producción y entrega)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por las organizaciones y empresas.

Para entender la GP, podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos clave
- La coordinación y el control de su funcionamiento
- La gestión de su mejora.

Sin duda, una organización que disponga de equipos de procesos altamente autónomos es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas (Gestión-Calidad, 2016).

Los objetivos definidos anteriormente representan la principal característica de la Gestión por Procesos:

- Incrementar la eficacia
- Reducir costos
- Mejorar la calidad
- Reducir los tiempos y reducir así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Además, están presentes, en la gestión por procesos, según (Gestión-Calidad, 2016) otras características que la distinguen de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales, como son las siguientes:

- Identificar los procesos internos y documentarlos. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Permite identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización. Tal y como ya se ha expuesto, hay varios departamentos y puestos de la organización funcional que intervienen

en los procesos. Éstos no suelen percibirlos en su totalidad ni como conjuntos diferenciados ni, en muchos casos, interrelacionados

- Definición de objetivos. La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. A través de la gestión por procesos se definen explícitamente esos objetivos en términos del profesional en las organizaciones. Esto permite orientar los procesos hacia la Calidad, es decir, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas
- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la eficiencia de la institución
- Especificación de responsables de los procesos. Normalmente, al estar distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales
- La gestión por procesos introduce la figura de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel se asigna a un mando o directivo
- El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que conozca a fondo el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega
- Reducción de etapas y tiempos. Generalmente existe una diferencia importante entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuye
- Simplificación. Intenta reducir el número de personas y departamentos implicados. El departamento es un eslabón de la cadena
- Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido. Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión por

procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente

- Reducción de burocracia
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal. Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas
- Productividad del conjunto frente al individual (eficacia global frente a efectividad parcial)
- Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción de la organización en sus procesos
- Medir el grado de eficiencia de los procesos en cuanto a calidad y costo y relacionarla con el valor añadido percibido por la organización. Para ello se identifican las necesidades de profesional externo y se orienta a la organización hacia su satisfacción
- Organización en torno a resultados no a tareas:
  1. Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
  2. Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
  3. Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
  4. Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
  5. Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
  6. Medir el grado de satisfacción del profesional interno o externo y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

El autor coincide con los criterios expuestos por los autores, el cual se pone de manifiesto en que existe consenso en considerar a la GP como la forma de gerencia

de los procesos organizacionales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones.

### 1.1.1. Definición de proceso

Un proceso, es un concepto muy amplio y utilizado en diversos campos de estudio, desde la biología hasta la ingeniería

Se define proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido (Navarro, 2004).

Juran (1991) lo define como la secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en una empresa con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*output*) para un destinatario dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso.

La ISO 9000 define el proceso como la actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados consumiendo una serie de recursos y condicionada por una serie de guías de actuación (ISO 9000, 2015).

- ❖ En general, los elementos de entrada de un proceso son elementos de salida de otros procesos.
- ❖ En general, los procesos de una organización se planifican y realizan en condiciones controladas para añadir valor.

No obstante, se enriquece la definición dada para el término “proceso”, luego de revisar los criterios expuestos por Lorino (1993), Harrington (1993), Zaratiegui (1999) y otros autores referidos en Medina L., y Nogueira R., (2008), quedándose definido de la manera siguiente:

Proceso: “Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y

creándose una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que ha mantener privilegios)” (Medina, 2002).

Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.

Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

### **1.1.2. Características de un proceso**

Definible: Los procesos deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.

Repetible: Los procesos son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.

Predecible: Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.

Medible: Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual así como la calidad del resultado final ("consulta online,").

### **1.1.3. Diagrama de Flujo de Procesos**

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica utilizada para mostrar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un proceso, un servicio, o bien una combinación de ambas.

Cuadro 1.1. Simbología para la confección de un Diagrama “As-Is”.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	EXPLICACIÓN
	Paso de tipo operación	Representa cualquier tarea del proceso que lleve implícita una acción física o intelectual (excepto las de inspección o almacenaje).
	Paso de inspección	Se corresponde con tareas de verificación del trabajo realizado en determinada actividad del proceso. Sus acciones más comunes son: clasificar, observar, supervisar, auditar, probar, revisar, verificar, entre otras.
	Paso de decisión	Representa cualquier punto de decisión. Siempre tendrá al menos dos salidas
	Paso de almacenaje	Se corresponde con una etapa del proceso que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén o refrigerador) o posición (cola) para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.
	Paso de demora	Corresponde a actividades que implican un retraso o pausa en el flujo del proceso.
	Línea de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso y representa el progreso de los pasos en la secuencia.
	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.
	Documento	Se usa con el objetivo de especificar los documentos confeccionados, corregidos o consultados en cada etapa.

Fuente: adaptado de Nariño (2012).

### Conceptualización de la gestión por proceso

En las últimas décadas muchas empresas siguen estructurándose y diseñándose sus procesos para conseguir mejoras en su rendimiento, como consecuencia de un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Para hacer frente a estos retos las empresas se concentran en aspectos como estar próximo al cliente, reducir el tiempo de ciclo en el desarrollo de los servicios.

El ámbito competitivo se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión. Cada vez más el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, (Nogueira Rivera, 2000) por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran.

Partiéndose del criterio que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”

(Amozarraín, 1999) y teniéndose en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman.

Según (Amozarraín, 1999), los términos relacionados con la gestión por procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son: proceso, proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador.

La gestión de procesos coexiste con la administración funcional, asignándose "propietarios" a los procesos clave, haciéndose posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Control de la gestión: según algunos autores lo definen como:

- En la dirección de la producción, el control es la técnica de poner en marcha planes y órdenes y observándose, inspeccionándose y registrándose los progresos para una comparación continua entre lo planeado y los resultados reales. El control será eficaz en proporción a la exactitud con que se observe cada paso definido de la serie de cambios producidos en los materiales desde el cuádruplo punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar.
- El Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción.

Lo segundo es controlar, comparándose las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

- “El sistema de control es el conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etc.) de la organización y su entorno”.
- Dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la estrategia, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Teniendo en cuenta, lo anterior expuesto se define el control como: un conjunto de acciones que permiten la toma de decisiones encaminadas alcanzar los objetivos de la empresa teniendo en cuenta el comportamiento de los diversos factores que inciden sobre esta.

La gestión por procesos se vuelve especialmente importante en empresas de servicio porque el mismo se ve como un resultado integral para diferentes personas con diferentes actitudes del mismo proceso. Puede que se realicen las mismas actividades pero sin embargo ante la misma situación se actuará de manera diferente. Los servicios requieren en muchos casos de la coordinación de diferentes funciones y departamentos

## **1.2. Conceptualización del Marketing**

El término marketing (Mk) es un anglicismo, proveniente de la palabra *market* que en español equivale a negociar, comerciar, mercadear o comprar, por lo que el diccionario Larousse lo define como: técnica empresarial destinada al desarrollo de las ventas de un producto o de un servicio (Álvarez Ricardo, 2014) .

La terminología de conceptualización del marketing es notablemente diversa. Relacionado con ella se encuentran términos como: mercadeo, mercadología, comercialización, mercadotecnia, investigación y gestión comercial. Es preciso señalar que la Real Academia Española en el 2007 aceptó el término anglosajón para su uso generalizado, aunque permanece el de mercadotecnia a título nominativo (Ávila Pérez, 2016).

“El marketing es reconocido como una disciplina de influencias científicas, puesto que comprende un conjunto de principios, metodologías y técnicas, a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, además de descubrir y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes” (Hidalgo Pupo, 2012, p. 9).

El período que abarca los años 1960 a 1989, se considera la etapa de conceptualización formal, así como también la era de importantes avances de la actividad desde la perspectiva científica. Precisamente en este primer año se introduce la definición pionera desarrollada por la *American Marketing Association* (AMA, 1960), que considera al marketing como: la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario.

“El resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos organizacionales a todos los niveles” (McCarthy, 1964, p. 27).

En estos primeros momentos los teóricos de la disciplina analizan el marketing desde la dimensión de un conjunto de técnicas empresariales que se considera como una operación, ya que la función se traduce en acciones y actividades que hacen posible la relación entre la empresa y el mercado, entre las que se encuentran la evaluación del producto, el mercado, formulación de políticas de ventas, publicidad y promoción, distribución, fijación de precios entre otras.

Rebatiendo esta tesis según la cual el Marketing se refiere exclusivamente a un conjunto de actividades empresariales, Kotler indica que la esencia del Marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado y lo define como:

“(…) un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Philip Kotler & Keller, 2006, p. 17).

“(…) un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton, 2000, p. 18).

Estos autores señalan una nueva dimensión dentro del análisis de la mercadotecnia y es precisamente como función empresarial, a través de la cual la empresa se relaciona con su mercado y, a la vez, éste último con la empresa, de manera que ésta satisfaga las necesidades de su mercado específico y el mercado proporcione a la empresa los medios necesarios para la continuidad de su función. Como función señala que el Marketing es la función del mando total, que coordina el enfoque anterior, anticipándose a las exigencias de los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles los productos o servicios adecuados, al precio, en el lugar y el momento correcto (González Velázquez & Pupo Guisado, 2006).

Pero los estudiosos de la disciplina no descansaron y continuaron apareciendo definiciones que remarcaban nuevas dimensiones de la actividad comercializadora dentro de las empresas es así que Lambin (1988) define el Marketing como: un 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 y servicios generadores de utilidades.

En 1981 Enrique Martínez analiza el Marketing visto desde dos puntos de vista, definiendo así al Marketing como filosofía y como función. De esta manera define que el Marketing como filosofía: es un conjunto de diferentes actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de aumentar el bienestar o el beneficio de las personas permite obtener una mayor satisfacción del consumidor.

Ya en 1985 la American Marketing Association lo redefine como: el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

Santesmases señala que el “Marketing es el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases

Mestre, 1996, p. 53). Según este criterio todo puede ser objeto de intercambio, incluyendo las ideas, lo que amplía la concepción del Marketing.

Considerando los conceptos de Marketing valorados, se asume que éste se puede entender bajo una nueva dimensión de que el Marketing debe ser considerado como una concepción, un sistema de pensamiento, una filosofía que sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con que se relaciona, ya sean internos o externos. En este sentido la empresa y no sólo su departamento o área de comercialización debe estar enfocado al mercado, o lo que es lo mismo, a satisfacer las necesidades y deseos de sus públicos y de la sociedad (González Velázquez & Pupo Guisado, 2006).

De este análisis cabe alegar que hasta los momentos actuales el Marketing en los sistemas empresariales de cualquier índole debe verse identificado en tres dimensiones como conjunto de técnicas, como función y como filosofía empresarial. Como puede apreciarse, en este enfoque el Marketing tiene la misión y responsabilidad de, no sólo servir los mercados, sino también de buscarlos y promoverlos hacia el producto y/o servicio que interese, con el fin de lograr el intercambio.

Desde este punto de vista, las actividades de Marketing no son más que medios para lograr los fines de la empresa, jamás constituyen fines en sí mismos aunque naturalmente, y como actividades individuales tendrán objetivos propios, pero en el contexto la función de Marketing forma parte de un conjunto, un sistema, que no tiene sentido más que cuando así sea considerado y no en términos de individualidades (González Velázquez & Pupo Guisado, 2006).

El marketing, como proceso sustantivo del desarrollo empresarial en el mundo moderno, necesitó un acápite estratégico y funcional que lo convirtiera en imprescindible, por lo que nació la planeación estratégica como elemento rector del resto del sistema comercial y de gestión administrativa (Morales Castaño, 2012). Resulta menester entonces definir el término planeación, como actor jerárquico dentro de cualquier proyecto humano, del cual el marketing se inserta como un factor clave debido al desarrollo de la conectividad global en que se desarrollan los mercados actualmente (Reynaldo Ávila, 2016).

Precisamente, Stanton y Stoner describen la planeación estratégica del marketing como:

“Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas” (Stanton, 2000, p. 58).

“(…) una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización y que se adapta a ellos de una forma armónica” (Stoner, 2005, p. 287).

Además, la planificación estratégica es valorada por su importancia ya que constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la misma se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Quintanilla, 2009, p. 54).

Además, con independencia del estilo de dirección que siga en cada organización, todas ellas deben de llevar a cabo las cuatro actividades de planificación siguientes (Philip Kotler & Keller, 2006, p. 73):

- definir la misión de la corporación
- identificar las unidades estratégicas del negocio
- analizar y valorar la cartera de negocios
- identificar nuevas áreas del negocio.

La planeación estratégica es una de las herramientas más importantes de la gestión directiva. En el mundo competitivo de hoy no puede concebirse el desarrollo de ninguna institución formal sin la existencia de planes estratégicos y su necesaria infraestructura para llevarlos a cabo. La planeación estratégica no es un concepto novedoso, sin embargo, se ha convertido en una práctica importante en numerosas instituciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque exige que se ponga en juego el talento, experiencia y conocimiento de todos

sus miembros, especialmente de sus directivos (Sundaram, Schwarz, Jones, & Chin, 2007).

### **1.2.1. Evolución del Marketing**

El Marketing surge al unísono con el comercio o intercambio como modo de relación humana; remontándose así a los tiempos donde solo existía la economía agraria o forestal, la población era en gran parte autosuficiente; producía sus propios alimentos, hacía sus propias telas, construía sus propias casas y utensilios. Había muy poca especialización en el trabajo y, por tanto, la necesidad de cualquier tipo de comercio era inexistente (Morales Castaño, 2012, p. 7).

Con la concepción y desarrollo progresivo del concepto de división del trabajo los obreros concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen; provocando que cada hombre produjera más artículos de lo que necesitaba y a la vez carecía de otros productos vitales. De esta forma; aparecen los conceptos de “oferta y demanda” como par dialéctico clave en el modo de actuación mercantil, que a su vez sostiene los principios del concepto marketing (Bhaskaran, 2012, pp. 64 - 80).

Puede asumirse entonces que evolucionaban al unísono las relaciones productivas de intercambio y el término marketing como filosofía de conducción de personas y grupos.

Phillip Kotler (2003), Avlonitis and Panagopoulos (2005) y Zahay and Peltier (2008) coinciden en referirse a la evolución a través de cinco enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio: el enfoque de producción, enfoque de ventas, el enfoque de mercado, el enfoque de Marketing social y el de Marketing online. Por lo que considerando los puntos de coincidencia de los autores consultados, se puede concluir que las etapas por las que evoluciona la actividad de comercialización son las siguientes:

#### **Primera etapa: antes de 1930. Marketing pasivo**

Una organización de marketing pasivo es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta, siendo insuficientes las cantidades de productos para las necesidades del mercado. El Marketing pasivo implica igualmente

necesidades conocidas y estables y un ritmo débil de innovación tecnológica en el mercado de referencia (Hidalgo Pupo, 2012, p. 7).

El objetivo prioritario de esta etapa en las empresas de producción se centra en la organización de la capacidad productiva que le permita atender una demanda fuertemente insatisfecha, con costos de producción mínimos. El Marketing no está representado al mismo nivel jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración y recursos humanos. De ahí que el Marketing sea un departamento encargado de las ventas y las relaciones con los clientes. Mientras que las decisiones referentes al producto eran función de producción, del establecimiento de los precios y de la realización de previsiones se encargaba el departamento de finanzas.

En estas condiciones se desarrolla en las empresas el enfoque de producción que es completamente opuesto con la óptica del comprador. Debe señalarse que este enfoque persiste aún en la mayoría de los países subdesarrollados donde la demanda es mayor que la oferta y el objetivo básico de la empresa es organizar la producción de manera más eficiente con los medios de que dispone (González Velázquez & Pupo Guisado, 2006).

### **Segunda etapa: de 1930 a 1950. Marketing de organización**

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo) (Ruíz Almeida, 2014, p. 8).

El objetivo prioritario del marketing en esta fase es la de crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y establecer la salida para los productos y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de estos. El marketing de organización ha 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 (Hidalgo Pupo, 2012). La función comercial cobra mayor importancia, ahora tiene que organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de ventas y la circulación de sus productos, se

incrementa la comunicación, apareciendo el embrión del fenómeno publicitario (González Velázquez & Pupo Guisado, 2006).

Es decir, en esta etapa el acento se pone en el Marketing operacional. Puesto que fabricar un artículo de mejor calidad no garantiza su venta. Sin embargo las decisiones sobre el diseño del producto y la fijación de precios competen todavía al departamento de producción y finanzas respectivamente.

### **Tercera etapa: de 1950 a 1970. Marketing activo**

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial se elevó de modo impresionante el ingreso discrecional, lo que elevó de igual forma la demanda de productos y servicios. La sobre-oferta consiguiente se encuentra con problemas derivados de su propia estructura y de la demanda. En el caso de la demanda, las necesidades básicas más perentorias fueron satisfechas, por lo que el consumidor no se conforma con productos masivos e indiscriminados. La oferta debe satisfacer con productos diferenciados, que respondan a sus necesidades y deseos, aparece así la segmentación de mercados (González Velázquez & Pupo Guisado, 2006).

En 1950 a partir de las entidades de producción científica (Harvard y Oxford esencialmente), se comienza a proponer el mercadeo como alternativa a la orientación de los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio y televisión).

Por este motivo, se inician los estudios de mercado, que se convierten en una necesidad para que la empresa adapte su oferta a la demanda, al tiempo que tienen que adaptar sus canales de distribución para atender las necesidades del público. Durante esta etapa predomina la orientación al consumidor como filosofía de la empresa, es decir, a partir de este momento la meta de las empresas es satisfacer las necesidades y deseos del cliente y lograr además un volumen rentable de ventas. Al nivel de organización el cambio importante se manifiesta en las decisiones sobre productos que pasan a ser responsabilidad de la función de Marketing, en estrecha relación con el departamento de investigación y desarrollo y la función de producción, así como las decisiones referentes a la fijación de precios, la promoción del producto,

la dirección de los canales de distribución, etc. El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa.

#### **Cuarta Etapa: desde 1970 a 2000. Marketing social**

Los resultados de los avances tecnológicos, la globalización, la aceleración de los intercambios y flujos comerciales y financieros, el crecimiento de la competencia internacional, el proceso de integración de las economías de los países y los cambios socio-culturales, entre otros, hacen cada vez más complejo el entorno, impactando en la actividad de las organizaciones, profundizando la incertidumbre en las que tienen que sobrevivir y desarrollarse, presentando nuevos desafíos y retos a los directivos.

En este caso, el rol prioritario del marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación. Este consistió en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades estudiados, que explota los impulsos emocionales de compra, una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo, que siempre tiene una cara positiva y una negativa, cuyas consecuencias inciden en la destrucción del entorno, deterioro de las condiciones de sanidad e higiene y, por último, una toma de conciencia político-económica, dado que el crecimiento cuantitativo del consumo provoca una utilización y un despilfarro acelerado de recursos naturales limitados (Tamayo, 2008, p. 14).

#### **Quinta etapa: a partir del año 2000. Marketing online**

Con la revolución informática actual se determinan de forma más precisa las necesidades, deseos e intereses de los mercados metas. El soporte tecnológico favorece la determinación exacta de ellas para una efectiva gestión de la producción y los servicios a escala social.

Supone una dependencia mayúscula a las redes informáticas y al uso de Internet para las compras y las transacciones a todos los niveles, incluidos los mercados internacionales. Aunque es justo señalar que muchos países no informatizados y

sumidos en el subdesarrollo se encuentran bien distantes de esta tendencia universal y facilitadora (Ruíz Almeida, 2014, p. 10).

En general, este autor coincide en afirmar que la evolución teórica del Marketing se corresponde con los intereses evolutivos y de desarrollo de otras esferas de la administración como la planeación de recursos y el control. Aunque es menester señalar que constituye una rama científica con orígenes mucho más primarios, aunque no desde la investigación científica.

### **1.2.2. Desarrollo del Marketing en Cuba**

En Cuba, por constituir colonia norteamericana desde 1902; se desarrollaron las herramientas del marketing más avanzadas para la época fundamentalmente en materia de promoción y publicidad a gran escala destinándose cuantiosos recursos económicos para depurar su estado concreto y hacerla lo más eficaz posible. Grandes firmas comerciales de Estados Unidos: Standard Oil y Gillette se perfilaron como principales anunciantes. Las compañías jaboneras se establecieron como las más fuertes en la radio y estaban dirigidas a un público muy específico, mujeres amas de casas y lavanderas o criadas (Hernández Ruíz, 2004, p. 14).

Este panorama cambió drásticamente a partir de enero de 1959, debido al cambio de sistema y de las relaciones comerciales y las formas de distribución de la producción. Se dedicaron los grandes espacios publicitarios a mensajes de bien público, como el apadrinamiento de escuelas rurales, en tanto la campaña de alfabetización contaba con el apoyo profesional de los medios de comunicación. Pero el solo hecho de que no existiera una competencia en el comercio y que el consumo estuviera mediado por las posibilidades económicas de los ciudadanos había hecho que se le hiciera cierto rechazo a la publicidad (Zaldívar Pérez, 2016).

En 1962 se hacen intentos por rescatar la técnica aplicada al desarrollo de productos; y surge, por iniciativa del Che, el departamento de estudio de productos en la industria ligera. Luego en 1970, a propuesta de Flavio Bravo, se conceptualizó la necesidad de contar con un instrumento científico para llegar al ajuste adecuado entre la producción, los servicios y las necesidades del pueblo; se le otorga validez al Marketing con la aplicación de algunas de sus técnicas. Se creó en 1971 el Instituto Cubano de Investigación y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI), que aunque

realizó un buen número de investigaciones, no logró trabajar en el terreno del comercio y los servicios. Más tarde se hicieron otros intentos por la Cámara de Comercio de Cuba pero no llegaron a la concepción cabal del valor de la publicidad y el Marketing para su aplicación en el país (Santesmases Mestre, 1996).

No es hasta 1988 en un evento celebrado que se valoró la necesidad de unificar criterios y dar un enfoque científico y dialéctico a la enseñanza y aplicación del Marketing en Cuba, desarrollando una cultura orientada al consumidor capacitando no sólo a especialistas y funcionarios, sino también a los dirigentes que toman decisiones en esta esfera. Esto permitió la creación de un grupo de Marketing en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing en Cuba, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en las enseñanzas técnica y profesional.

Con la desaparición del campo socialista en la década del 90 Cuba pierde todas las facilidades comerciales que ofrecía el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Al cambiar el entorno económico del país, las empresas cubanas se vieron obligadas a cambiar y tratar de ponerse a tono con temas más actualizados del mercado a nivel mundial (Díaz Leyva, 2013). Comienza a verse entonces el Marketing como una necesidad en la gestión empresarial, un incentivo a las ventas (aunque de forma gradual y bajo un proceso lento de adaptación a las herramientas) y una oportunidad para aprovechar las potencialidades del entorno (Borrero Leyva, 2015). El Marketing en el socialismo es una herramienta de utilidad filosófica y de optimización de las relaciones entre productores y consumidores, ya sean sociales o individuales, ya sean productos o servicios, de igual manera y de forma acentuada. En la esfera social, cultural y en el sector público, también puede ser una herramienta de orientación, de guía, de educación y movilizadas de las grandes masas hacia el perfeccionamiento de la sociedad (Álvarez Ricardo, 2014).

A pesar del avance que tuvo el tema, la realidad mostraba que todavía se daban pasos insuficientes en la contextualización de la mercadotecnia bajo las difíciles condiciones cubanas. Los empresarios tienen la conciencia de que se necesita aplicar nuevos enfoques y técnicas para lograr un desenvolvimiento en el mercado,

pero no saben cómo hacerlo. Con respecto al enfoque de marketing se indica lo siguiente:

“(…) en realidad, hoy día no son muchas las empresas que aplican esta filosofía, más bien, el desarrollo de tal filosofía en nuestras empresas ha dependido fundamentalmente de la compulsión, por insertar sus productos en el mercado internacional, o de la necesidad de elevar la competitividad de la industria nacional para sustituir importaciones en los sectores emergentes sobre bases de eficiencia y eficacia. Pero no se ha sido constante en la impulsión del Marketing en la conducción de la actividad empresarial” (Hernández Ruíz, 2004, p. 6).

En abril de 1997 Raúl Castro, durante el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, hizo uso de la palabra mercadotecnia, reconociendo el Marketing como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados y el logro de la eficacia y competitividad necesaria para las producciones en calidad, precio y oportunidad. El establecimiento del Decreto Ley 187/1998 declara las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, y la vinculación del Marketing como subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valores con sus clientes”, comienza un proceso de formación de una nueva cultura organizacional en las empresas cubanas (Barreiro Pousa, 2003).

Este proceso de perfeccionamiento, por su connotación estratégica, es una constante de trabajo y este va encaminado a todas las áreas de la empresa con el objetivo de que funcione como un todo la entidad. Mejorar todas las áreas conlleva a mejorar también las estrategias del Marketing que puedan crear espacios reales y palpables para una buena elaboración de una planeación estratégica y de un Plan de Marketing, lo que puede traer como consecuencia a mediano y a largo plazo una mejor ubicación de las empresas en el mercado con respecto a la aceptación de los clientes. En el año 2007 salen el Decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, donde aparece incluido el Sistema de Marketing (capítulo XVIII) con un enfoque social.

Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con las bases del Marketing del capitalismo: la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos. De lo que se trata es de, convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo que se puede enunciar como: "(...) la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista" (Solius, 1976, p. 35).

El 18 de abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, el cual según Raúl Castro Ruz va a dar paso a la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social. En estos lineamientos se pueden encontrar puntos referidos a la mercadotecnia, encaminados al comercio interior, exterior, a la política de precios, diseño de sistemas de comercialización, plan de negocios y otros aspectos que se enfocan en el perfeccionamiento de la economía cubana.

Este proyecto de lineamientos de gran cobertura, que se desplaza a todas los sectores del ámbito nacional ya sea estatal o particular, presenta un amplio desarrollo para la explotación del marketing, lo que le permitió a la población un mayor acercamiento a esta ciencia que muchos desconocen su función, dada que es una de las principales fuerzas de una empresa para su desarrollo tanto interior como exterior.

Como continuidad de todo este proceso y con la intención de establecer una cultura del desarrollo económico sostenible tan necesario, tanto para las empresas del país como para la población en general, en el VII Congreso del PCC desarrollado en abril del 2016 se aprueban los documentos Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y el Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. En estos se analizan artículos que vuelven a remarcar la importancia del Marketing como filosofía y como técnica de dirección.

### **1.3. Conclusiones parciales del capítulo**

Después de finalizar este capítulo se puede concluir sobre el estado de arte que:

1. Las empresas actuales se desenvuelven en un ambiente competitivo y dinámico que exige de modernas técnicas de gestión empresarial.
2. La revisión de la literatura ha revelado que dada la importancia de la gestión por proceso puede contribuir en gran medida a un mejor desenvolvimiento de las empresas y de su comercialización, pues como coinciden diversos investigadores, constituye una fuente de beneficios futuros y son elementos que mayormente tienden a incrementar su valor con el tiempo, como una vía para elevar la eficiencia en las empresas cubanas haciendo uso de métodos y modelos para informar los esfuerzos realizados por la organización.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PERFECCIONAMIENTO**

En este capítulo se realiza la caracterización de la entidad, la identificación del área objeto de estudio y la descripción del proceso seleccionado. El objeto de estudio de esta investigación es la UEB Comercial de la empresa LABIOFAM Matanzas, debido a la poca eficacia de la gestión de la misma. Se propone la aplicación de un procedimiento mediante el cual se identificaran las principales deficiencias de esta UEB y se propondrá un plan de acción para dar solución a las mismas, para ello se recopiló y procesó toda la información necesaria la cual será expuesta a continuación, así como los resultados obtenidos.

### **2.1. Caracterización de la Empresa LABIOFAM Matanzas**

La Empresa Laboratorios Biológicos Farmacéuticos de Matanzas (nombrada así inicialmente), surge en 1991 como una nueva empresa encargada de la elaboración de productos naturales y biológicos para consumo animal y consumo humano, con el objetivo de satisfacer las necesidades de diferentes organismos y de la población. En la actualidad se identifica como Empresa Productora y Comercializadora de Productos Biofarmacéuticos de Matanzas. La dirección general se encuentra situada en Gelpi, en el km 114 de la carretera central a la salida de la ciudad de Matanzas (Ver anexo 1). La Empresa cuenta con un capital humano de 506 trabajadores, con una fuerza técnica profesional de 252. De ellos 142 de nivel superior y 110 técnicos medios, lo cual representa el 49.8 %. Existen 18 directivos (3.6 %), 91 trabajadores como personal de servicio (18.0 %), 2 trabajadores como personal administrativo (0.4 %) y 143 obreros (28.3 %). La empresa tiene como:

#### **Misión**

Comercializar nuestros productos para satisfacer las necesidades del mercado nacional garantizando la calidad óptima de los mismos con precios módicos y asequibles para los clientes. Lograr la elevación del nivel profesional de los trabajadores haciendo énfasis en las nuevas técnicas de dirección y comercialización. Aplicar las más modernas técnicas de gestión consciente de que la iniciativa, el nivel profesional, la dedicación al trabajo y la ética son la principal divisa de nuestro colectivo.

## Visión

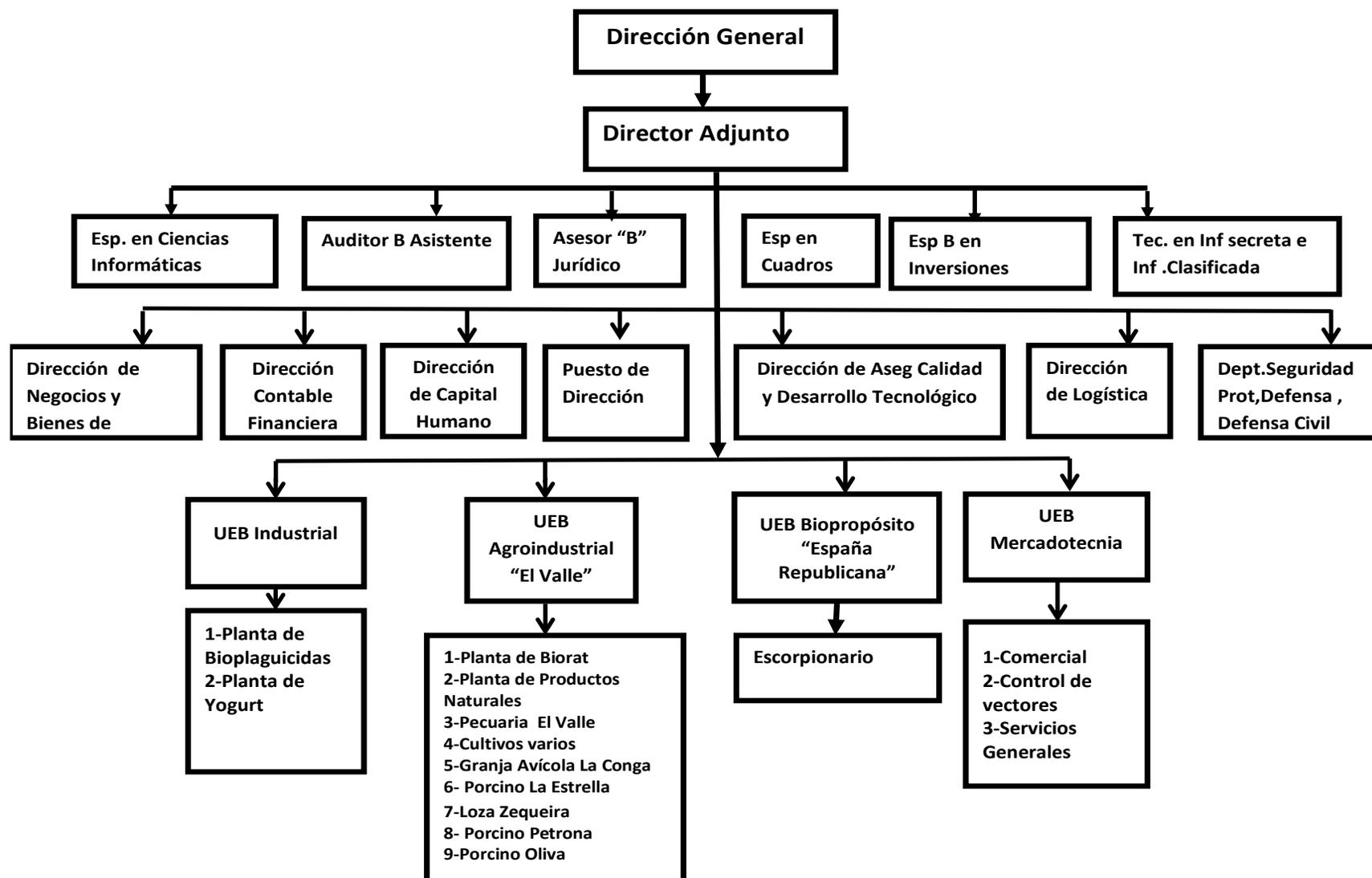
Ser una organización de liderazgo en la comercialización de nuestros productos teniendo como premisa la excelencia y una eficiente actividad de gestión, ofreciendo a los clientes precios competitivos y una óptima e invariable calidad. Garantizar que nuestros productos estén representados por nuestra dirección de mercado a nivel nacional haciendo énfasis en nuestro territorio. Contamos con un colectivo de trabajadores que posee alta calificación profesional que aplica las más modernas técnicas de dirección e informática y que muestra un gran orgullo por pertenecer a nuestra organización.

## Objeto social (Resolución 348/2014)

1. Comercializar productos farmacéuticos, biofarmacéuticos, químicos, naturales, biológicos y alimentos probióticos tanto producidos como adquiridos.
2. Producir y comercializar animales de laboratorio.
3. Brindar servicios de saneamiento ambiental.

La estructura organizacional de la empresa responde al organigrama que se ilustra en la figura 2.1.

Las producciones de la empresa abarcan desde suplementos dietéticos como el conocido Yogur Paraíso con una planta de alta tecnología hasta la elaboración de productos naturales como suplementos nutricionales de consumo humano indicados como complementos en tratamientos y profilaxis de diferentes enfermedades garantizando elevar calidad de vida; como el Asmacán, Nutrisol, Propolina, Vino reconstituyente y la extracción de la toxina del escorpión. La elaboración de un Rodenticida Biológico "Biorat" para el control de ratas y ratones de alta eficacia, fácil aplicación, biodegradable e inocuo, empleado para el servicio de saneamiento ambiental entre empresas estatales y campañas de desratización para servicio de la población evitando la proliferación del vector, transmisores de enfermedades tanto para el hombre como los animales. El hidrolizado de proteínas como estimulante biógeno para consumo animal y la Oxipresina derivado hormonal para la salud animal.



**Figura 2.1:** Organigrama de la empresa.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Además, dispone de un área agropecuaria donde desarrolla la cría de diferentes especies animales y cultivos varios con fines para la investigación, agroalimentarios y venta.

Se dedica también a la comercialización de todos los productos que produce y los medicamentos de uso veterinario y productos químicos para aseo personal e higiene industrial y doméstica producidos por otras unidades productoras pertenecientes al Grupo Empresarial.

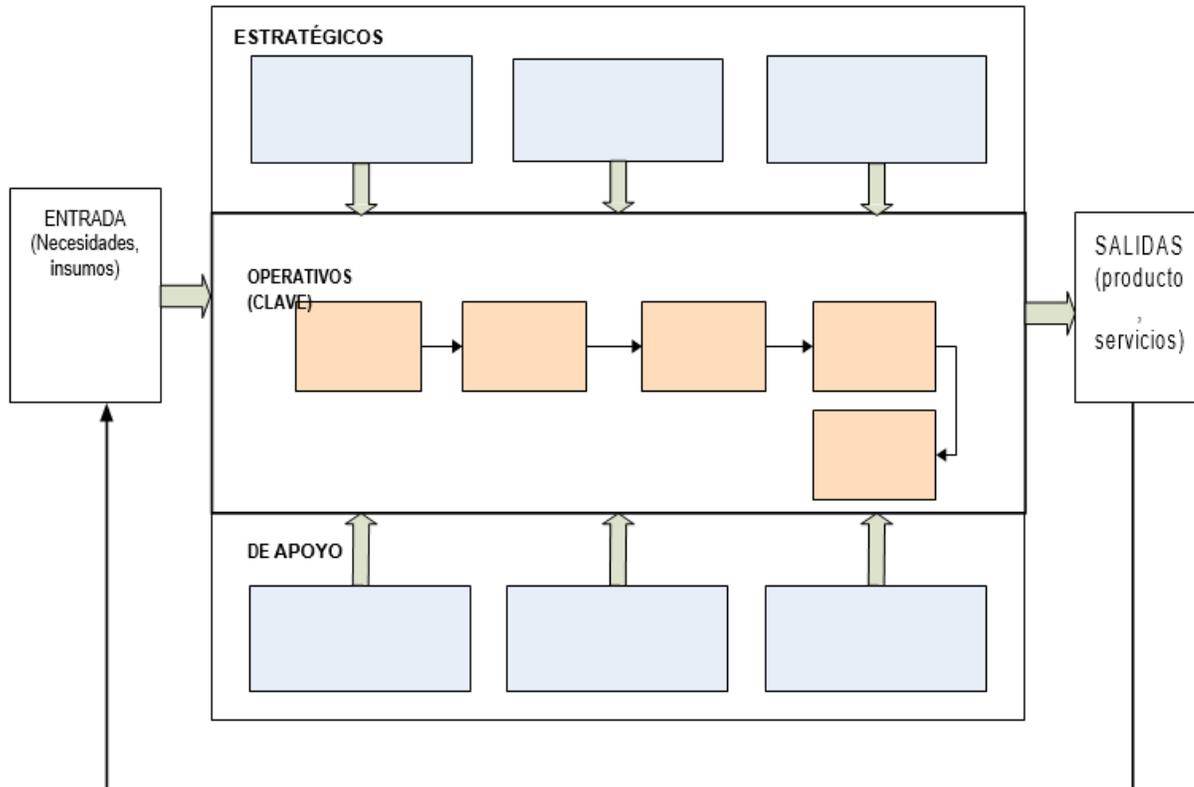
### **2.1.1. Elaboración del Mapa de Procesos de la organización**

El primer paso es identificar qué procesos deben configurar el sistema; es decir, aquellos que deben aparecer en el respectivo mapa, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Factores para identificación y selección de procesos.

- Influencia en la satisfacción del cliente (cliente puede ser interno o externo a la empresa que se alimenta del resultado de un proceso).
- Los efectos de la calidad del producto o servicio.
- Influencia en factores clave de éxito.
- Influencia en los objetivos y estrategias.
- Utilización intensiva de recursos.
- Riesgos económicos y de la instalación.

El mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica (existen procesos que generan subprocesos) como se muestra en la Figura 2.2.



**Figura 2.2. Identificación y secuencia de procesos – Mapa de procesos.**

**Fuente: ISO 9000 (2015).**

### **Después de identificar los procesos se procede a SU clasificación**

Procesos estratégicos: están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren principalmente a procesos de planificación.

Procesos operativos: están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

Procesos de apoyo: proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

#### **2.1.2. Método de selección de expertos**

Para la selección de los expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia, (Ramos, 1988) el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (Tabla 2.1) con respecto al problema en cuestión y con las fuentes de argumentación (Tabla 2.2) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula:

$$K = \frac{K_c - K_a}{2}$$

Dónde:

$K_c$ : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

$K_a$ : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

**Tabla 2.1. Coeficiente de conocimiento  $K_c$**

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Actualización	0,127	
Colectividad	0,018	
<b>Total</b>	<b>1.000</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.2. Coeficiente de argumentación  $K_a$**

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.			Voto		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
1. Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13			
2. Experiencia práctica	0,24	0,22	0,12			
3. Conocimientos de trabajo en Cuba	0,14	0,1	0,06			
4. Conocimientos de los trabajos en el extranjero.	0,08	0,06	0,04			
5. Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05			
6. Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1			
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>			

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de competencia  $K$  del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0,8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección

rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación (Figueredo, 2016). Se realiza el análisis de competencia para seleccionar los expertos que reúnen las condiciones necesarias (Anexo 2 y 3).

**Tabla 2.3. Análisis del coeficiente (K) para los diferentes expertos**

	EXPERTOS						
	1	2	3	4	5	6	7
Kc	0,98	0,98	0,87	0,85	0,88	0,95	0,77
Ka	0,88	0,82	0,9	0,88	0,88	0,92	0,82
K	0,93	0,90	0,88	0,86	0,87	0,93	0,80

**Fuente:** Elaboración propia.

Se seleccionan los siete expertos encuestados, ya que todos ellos poseen el coeficiente (k) necesario como se muestra en la Tabla 2.3. A continuación, En la tabla 2.4 se muestra el comité de expertos seleccionados por conocimiento y años de experiencia en la entidad. Los miembros del grupo mostraron disposición para realizar el trabajo.

**Tabla 2.4. Comité de expertos**

Nombre y apellidos	Proceso	Años de experiencia
1. Mileydis Lezcano Díaz	Director adjunto	3
2. Narcisa de Armas Ramírez	Director de Calidad	10
3. Zhuyen Medina García	Jefe del puesto de Dirección	20
4. Jose Manuel Montalvan Chacón	Director UEB Mercadotecnia	20
5. Miguel Casañas Leonard	Director UEB El Valle	30
6. Jorge Luis Robaina Tápanes	Director UEB Industrial	5
7. Daymi Santana Lauzán	Jefe de Producción	7

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1.3. Identificación de los procesos de la empresa

Para detectar el proceso a mejorar es necesario identificar todos los procesos que componen la Empresa LABIOFAM, para ello se realizó una revisión de documentos y a través del trabajo en grupo con la Tormenta de Ideas se listaron los procesos siguientes:

- Gestión Estratégica.
- Gestión de la Calidad
- Gestión del conocimiento

- Gestión Ambiental
- Producción Industrial
- Producción Agropecuaria
- Gestión Comercial
- Gestión Administrativa
- Mantenimiento
- Abastecimiento
- Gestión Financiera
- Gestión Documental
- Auditorias
- Evaluación de Riesgos

#### 2.1.4. Clasificación de los procesos

Para la clasificación de los procesos de la Empresa LABIOFAM que conforman el mapa de procesos se tuvieron en cuenta los factores que se enunciaron con anterioridad quedando conformado el respectivo mapa como se muestra en la figura 2.3 que se muestra a continuación.

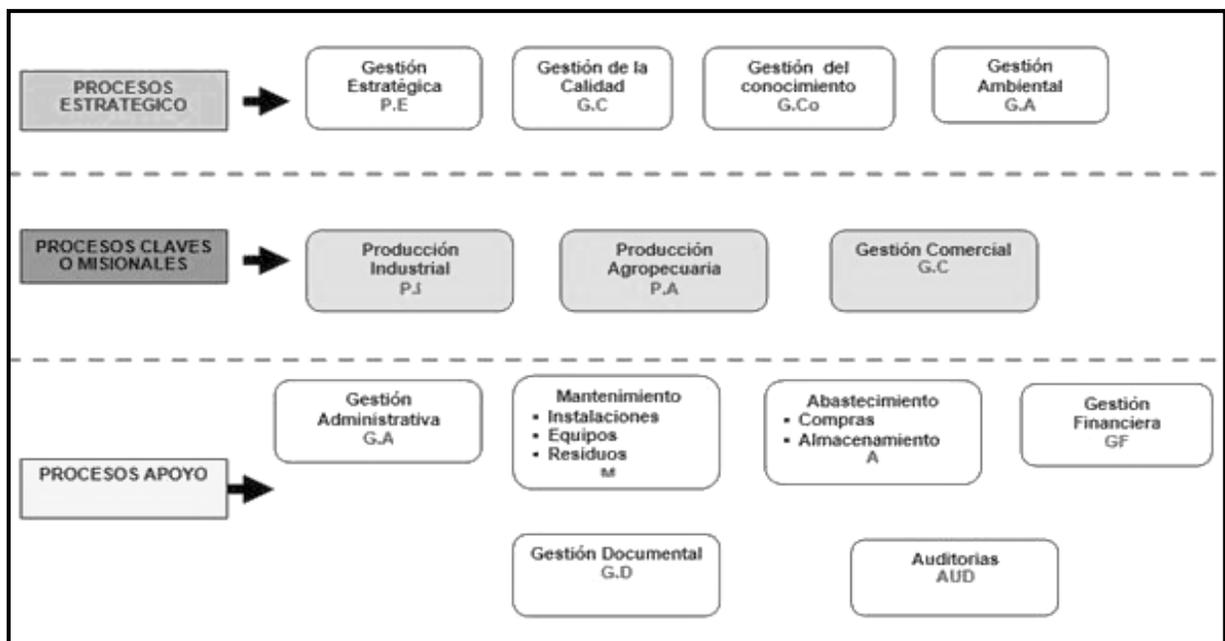


Figura 2.3: Mapa de proceso.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Identificación del proceso objeto de estudio

La Tormenta de Ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la causa. Tiene tres modalidades: rueda libre, todos contra todos y tira de papel.

Después de haber identificado y clasificado los diferentes procesos de la empresa LABIOFAM, se utilizó una tormenta de ideas con los directivos de la entidad para conocer cuáles de los procesos eran los que tenían mayores problemas en su Gestión dando como resultado:

- Gestión Administrativa,
- Gestión de la Calidad,
- Mantenimiento,
- Abastecimiento,
- Gestión Comercial,
- Gestión estratégica,
- Gestión Financiera,
- Producción Agropecuaria,
- Auditoría y
- Producción Industrial.

Ya identificados los expertos se procede al análisis del método Kendall para de esta forma identificar de los procesos anteriormente escogidos los que sean de mayor interés.

El método de Kendall se utiliza para darle el orden de prioridad a determinados orígenes, para ello se selecciona un grupo de personas a las cuales se les llaman expertos y mediante ponderaciones que realizan se obtiene los resultados. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El Método unifica el criterio de

varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. ¿Cómo se utiliza? A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila ( $a_i$ ):

$$\sum_{i=1}^m a_i$$

Ponderación de la característica o causas  $i$ , según el experto  $j$  ( $a_{ij}$ ):

$$\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m a_{ij}$$

Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m a_{ij}}{K}$$

Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).

$$\sum_{i=1}^m a_i < T$$

Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a_i - \bar{T}$$

Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna

$$\Delta^2 = \sum_{i=1}^m (a_i - \bar{T})^2$$

Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0,5 \text{ Existe concordancia de criterios entre todos los miembros que}$$

conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

$k$ : Número de características.

$m$ : Número de expertos.

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, siempre que  $m \geq 7$  (Cuesta Santos, 2010.).

**Tabla 2.5 Método del coeficiente de concordancia de Kendall**

K	Procesos con afectación	EXPERTOS							$\Sigma a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Gestión Administrativa	8	9	7	10	8	8	9	59	20,5	420,25	
2	Gestión de la Calidad	5	2	2	5	2	2	1	19	-19,5	380,25	
3	Mantenimiento	9	8	9	8	9	9	10	62	23,5	552,25	
4	Abastecimiento	7	6	6	6	5	5	3	38	-0,5	0,25	
5	Gestión de Comercial	1	3	1	2	1	1	2	11	-27,5	756,25	
6	Gestión Estratégica	2	1	3	1	3	3	6	19	-19,5	380,25	
7	Gestión financiera	4	5	4	4	6	4	5	32	-6,5	42,25	
8	Producción agropecuaria	10	10	8	9	10	7	8	62	23,5	552,25	
9	Auditoría	3	4	5	3	4	6	4	29	-9,5	90,25	
10	Producción Industrial	6	7	10	7	7	10	7	54	15,5	240,25	
									$\Sigma \Sigma a_i$	385	0	3414,5
									T	38,5		
									W	0,84		

Como resultado del coeficiente Kendall se obtuvo que los procesos de mayor interés son Gestión comercial, Gestión estratégica, Gestión de la Calidad, Auditoría, Gestión Financiera y Abastecimiento con un nivel de concordancia del 84 %.

### 2.3. Diagnóstico del proceso de comercialización

Como se observa en el método Kendall el proceso con mayor puntuación es el de Gestión Comercial, por tanto a partir de ahí se elabora el diagrama de flujo que corresponde al mismo y a través de la matriz DAFO sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

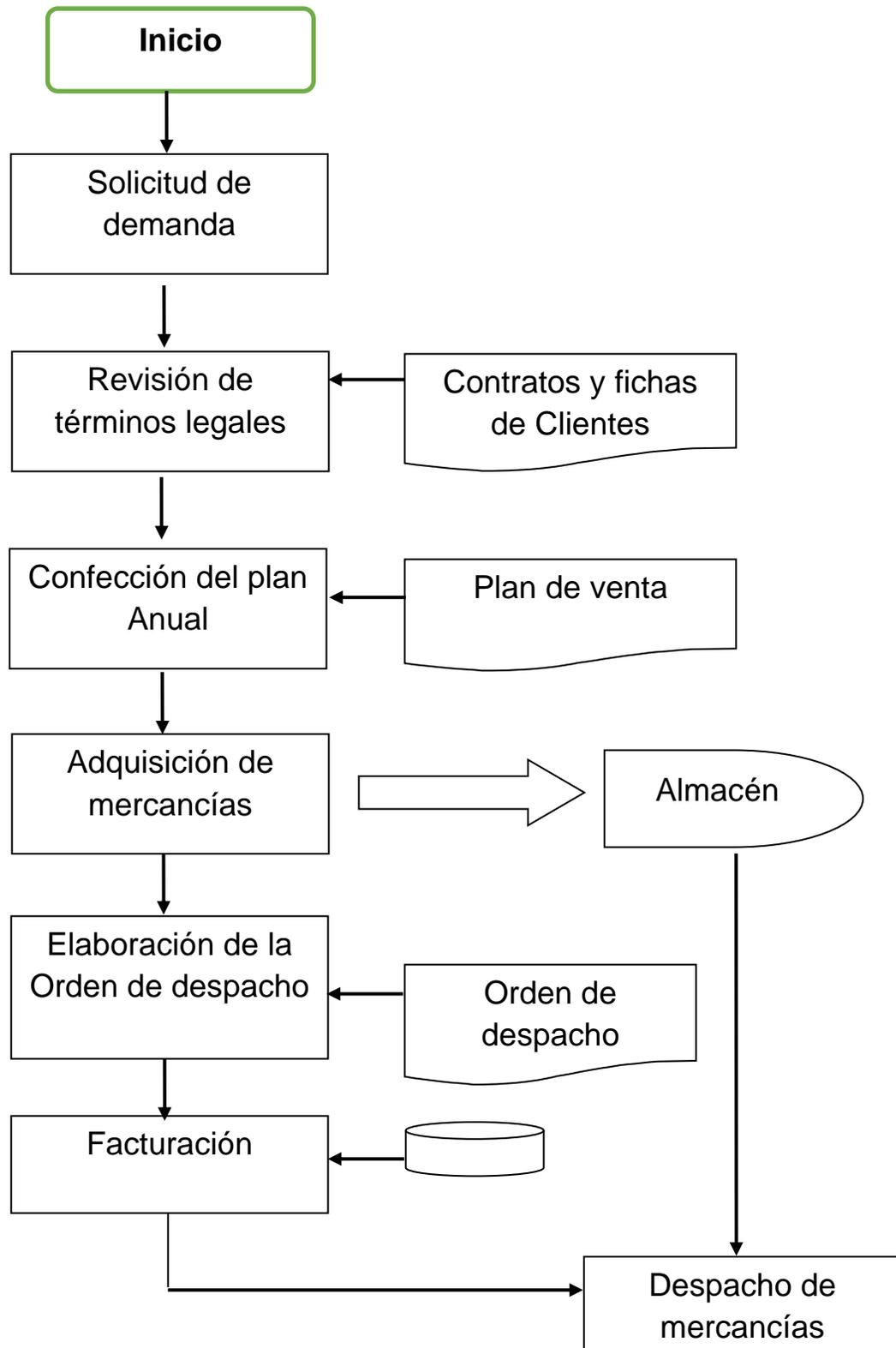


Figura 2.4. Diagrama de flujo del proceso de Gestión Comercial.

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2.1. Ficha de Proceso de la UEB Comercial. Fuente: Elaboración Propia.**

<b>Nombre del proceso:</b> Gestión Comercial	<b>Subproceso:</b> Comercialización	<b>Responsable o propietario:</b> Jany Suárez Herrera	<b>Código:</b> 
<b>Misión:</b> Desarrollar actividades coordinadas para dirigir una organización en la comercialización de productos para satisfacer las necesidades del mercado nacional y de frontera.			
<b>Alcance (actividades):</b> Inicio (primera actividad): Confección de la demanda de mercado Incluye: identificación de clientes, elaboración de las ordenes de despachos Fin (última actividad): Facturación y cobro de productos			
<b>Grupos de interés:</b> Director general, director adjunto, director de UEB, Directores de empresas del MINAGRI, Gerentes de entidades del turismo.			
<b>Entradas:</b> Plan de venta. Medicamentos veterinarios, productos de uso y limpieza y otras producciones alternativas. Certificados de calidad. Orden de despacho, facturación	<b>Salidas:</b> Mercancías vendidas Ingresos por concepto de ventas Devoluciones	Destinatarios/Clientes: Empresas del ministerio de la agricultura, Turismo, Tiendas, Población.	
Procesos relacionados: Gestión financiera, Gestión de la calidad, Abastecimiento.			
<b>Documentación utilizada (Procedimientos):</b> 4-39-001 Procedimiento de venta y postventa de mercancías. 0-39-002 Procedimiento para el despacho 4-039-004 Procedimiento para transportación de Medicamentos 4-039-005 Procedimiento Venta en feria 4-39-008 procedimiento para la venta de productos naturales a EMCOMED 4-039-009 Procedimiento de Inspección de arribo. 4-39-010 Procedimiento de rechazo y devoluciones de productos 4-39-011 Procedimiento para la retirada de un producto del mercado 4-39-012 Procedimiento para el seguimiento y control de productos terminados en almacén Procedimientos generales del Sistema de gestión de la calidad.	<b>Aspectos Legales:</b> NC-ISO 9001.2015, NC ISO RT 10013, 2005, NC ISO 19011. 2015 Resolución 95-03 Productos controlados Resolución 211-2013 Documentación. Almacenes Resolución 881 Almacenes. Circular 10 EMCOMED. Resolución 23 Resolución No 48	<b>Registros</b> R1:4-39-001- Orden de despacho R2:4-39-001-Factura R3:4-39-001-Tarjeta de estiva R4:4-39-001-Acta de conciliación. R5:4-39-001-Acta de Reclamación comercial. R6:4-39-005 - Solicitud de Materiales. R7:4-39-005 -Inventario a precio de venta (IPV) R8:4-39-005 -Acta de Fondo para cambios. R9:4-39-005 -Listado de precio oficial. <b>Formatos:</b> Contratos de compra venta de mercancías.	
<b>Otras informaciones importantes para el proceso:</b>			
<b>Indicadores</b> • Cumplimiento del plan de venta • Ventas por producto /servicio. • Ventas por Clientes. • Ventas por línea de productos. • Índice de satisfacción del cliente. • Porcentaje de devoluciones	<b>Riesgos</b> Ver plan de manejo de riesgos.	<b>Aplicaciones informáticas</b> Base de datos facturación.	
<b>Elaborada por:</b>	<b>Revisada por:</b>	<b>Modificada por:</b>	
<b>Fecha:</b> febrero de 2017	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	
<b>En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:</b>			
<b>Descripción del proceso (mapa de proceso, inter-funcional, diagrama As IS, diagrama de flujo)</b>			

## 2.4. Análisis del proceso seleccionado

A partir del trabajo en grupo y con el análisis documental de la Empresa LABIOFAM Matanzas se pudo identificar las principales: Debilidades, Fortaleza, Oportunidades y Amenazas que presenta el proceso de Gestión Comercial.

**Cuadro 2.2. Matriz DAFO.**

**Fuente: elaboración propia.**

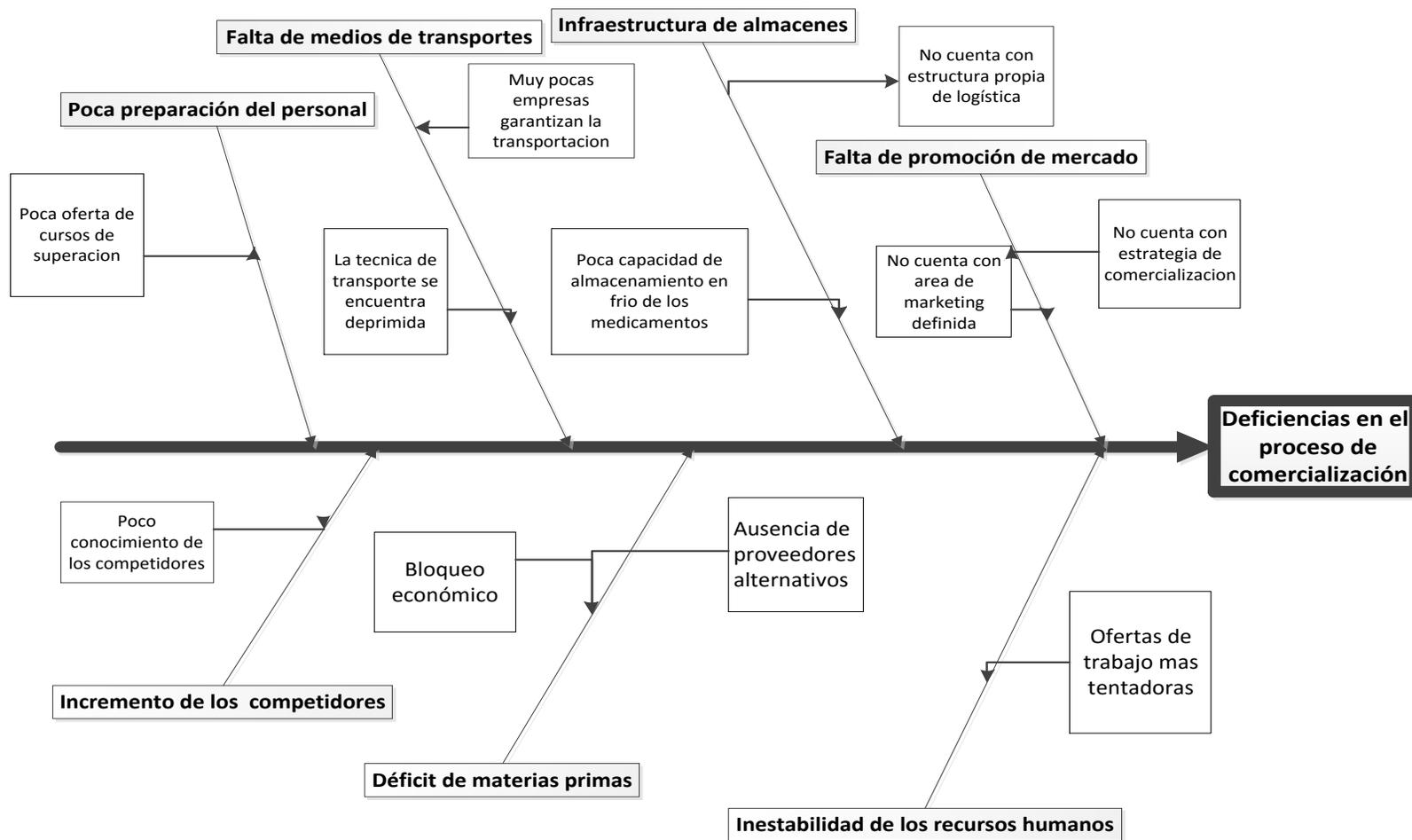
<b>Debilidades.</b>	<b>Fortaleza.</b>
Poca preparación del personal.	Experiencia de los trabajadores.
Falta de medios de transportes propios de la entidad.	Calidad de los productos.
Falta de promoción de mercado.	Ubicación geográfica de la empresa.
Infraestructura de almacenes.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Producción de productos biológicos y biodegradables.	Inestabilidad de los recursos humanos.
Mercado creciente.	Déficit de materia prima.
	Otros competidores.

## 2.5. Diagrama causa- efecto

Partiendo de los resultados obtenidos en la Matriz DAFO, en cuanto a amenazas y debilidades, se procedió a elaborar el Diagrama Causa- Efecto (Figura 2.6) para determinar las subcausas que determinan las mismas. Para esto se utilizó la técnica de la tormenta de ideas.

Con la elaboración de este diagrama se obtienen las deficiencias (subcausas) que ocasionan las debilidades y amenazas detectadas a través de la matriz DAFO que a la vez son las causas que ocasionan el problema fundamental de esta investigación permitiendo elaborar un plan de acción que propicie que en un corto, mediano o largo plazos convertir las debilidades en oportunidades y disminuir las amenazas, lo que trae consigo un mejoramiento continuo de la gestión de la UEB de comercialización de la empresa.

Figura 2.6. Diagrama Causa-Efecto del Proceso de Gestión Comercial. Fuente: Elaboración Propia.



## 2.6. Plan de acción para eliminar las no conformidades existentes en el proceso de Gestión Comercial de la Empresa LABIOFAM Matanzas.

Con la definición de los procesos que conforman la UEB Comercial que se desarrolla en investigación, se propone una estrategia para la formulación de las acciones claves que tributen al mejoramiento continuo de la misma. El modelo que se propone, tiene en cuenta los elementos siguientes:

**Tabla 2.1 Plan Acción**

No	Deficiencia	Acción correctiva	Responsable	Participantes	Fecha de Cumplimiento
1					
2					
...					

Deberán formularse medidas encaminadas a restablecer el control del proceso cuando el monitoreo indique una desviación de los indicadores. Estas medidas deberán garantizar la rectificación total para que el proceso pueda continuar según su programa de forma estable. Se deberá contemplar la conducta a seguir a partir de las afectaciones que surjan.

Las pequeñas incidencias que pueden solucionarse con acciones reparadoras inmediatas no tienen por qué registrarse, pueden originar un trabajo que quizás no tendría rentabilidad. Ahora bien, cuando las incidencias son graves o repetitivas, deben relacionarse en el registro apropiado. Cuando se haga la evaluación del proceso resultará útil conocer de estas desviaciones cuáles han sido sus causas y su comportamiento, además de conocer de las medidas tomadas y sus efectos correspondientes.

**Cuadro 2.3.** Plan de acción.**Fuente:** Elaboración propia.

No	Deficiencia	Acción correctiva	Responsable	Participantes	Fecha de Cumplimiento
1	<b>Poca preparación del personal</b>				
1.1	Poca oferta de cursos de superación	Contratar servicios de cursos, posgrados para la capacitación de los trabajadores con universidades	Director de recursos Humanos	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
		Realizar diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores	Especialista de capacitación de la empresa.	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
		Lograr convenios de colaboración con los centros investigativos y universitarios de la provincia.	Director de Investigación y Desarrollo de la Empresa.	Trabajadores de Investigación y Desarrollo de LABIOFAM, Matanzas	Febrero 2018
		Seleccionar monitores que sean los encargados de la recalificación del personal.	Especialista de capacitación de la empresa.	Trabajadores de la UEB Comercial	Febrero 2018

2	<b>Falta de medios de transportes</b>				
2.1	El parque vehicular se encuentra deprimido	Diagnosticar la situación actual del transporte.	Director de logística de la empresa.	Especialista de transporte	Enero 2018
		Realizar estudios de empresas especializadas que brinden mantenimiento automotriz.	Director Logístico	Especialista de transporte	Enero 2018
		Proponer a la Empresa Nacional que incluya dentro del programa de inversiones del 2018 la compra de equipos de transporte a LABIOFAM Matanzas	Director general de la empresa.	Inversionista de LABIOFAM, Matanzas	Diciembre 2017
2.2	Muy pocas empresas garantizan la transportación de los productos	Realizar estudios de empresas especializadas en el territorio que brinden el servicio de transportación.	Director de logística de la empresa.	Especialista de transporte	Enero 2018
		Revisar el contrato con AUSA e incorporar cláusula de penalización por incumplimiento de sus obligaciones contractuales.	Director de logística de la empresa	Especialista de transporte y asesor jurídico	Diciembre 2017

3	<b>Deficiente infraestructura de almacenes</b>				
3.1	Poca capacidad de almacenamiento en frío de los medicamentos	Contratar servicios de refrigeración a empresas del territorio.	Director de logística de la empresa.	Especialistas Logístico	Diciembre 2017
		Planificar dentro del programa de inversiones 2018 de la Empresa LABIOFAM Matanzas la compra de equipos de refrigeración.	Director general de la empresa.	Inversionista de LABIOFAM, Matanzas	Diciembre 2017
3.2	UEB de logística no cuenta con una plantilla bien estructurada.	Planificar para el 2018 un cambio en la estructura de la UEB donde incluya plazas de trabajo que den respuesta a las necesidades reales.	Director de la UEB.	Esp. De Capital Humano de la UEB	Diciembre 2017
4	<b>Falta de promoción de mercado</b>				
4.1	No cuenta con estrategia de comercialización	Crear un procedimiento de comercialización de la empresa que sea rector de la UEB de comercialización	Director general de la empresa.	Director y Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
		Elaborar estrategia de comercialización de la Empresa LABIOFAM	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018

		Matanzas.			
		Capacitar al personal en cuanto a la actividad de comercialización	Director RRHH	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
4.2	No cuenta con área de marketing definida.	Incluir en la planificación para el 2018 un área de marketing que realice los estudio de mercado, venta y promoción de productos de la Empresa LABIOFAM Matanzas	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
		Realizar rondas de negocio con los clientes actuales y los clientes potenciales.	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Marzo 2018
		Promocionar los lanzamientos de los nuevos productos que se comercializan por la Empresa LABIOFAM Matanzas.	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Marzo 2018
		Crear la carpeta de clientes.	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
		Diseñar encuesta de calidad que nos exponga el criterio de	Director de calidad de la empresa.	Esp. De Calidad de la empresa	Diciembre 2017

		los clientes en aras de mejorar la satisfacción de los clientes finales.			
5	<b>Incremento de los competidores</b>				
5.1	Poco conocimiento de la cartera de los productos o servicios de los competidores	Trazar estrategia que permita conocer con profundidad a los competidores.	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Enero 2018
		Proponer convenios de colaboración y ayuda mutua con algunos de los competidores.	Director de la UEB.	Trabajadores de la UEB Comercial	Abril 2018
6	<b>Déficit de materias primas</b>				
6.1	Ausencia de proveedores alternativos	Gestionar y crear la carpeta de proveedores de la empresa	Director de logística de la empresa.	Especialistas logísticos	Febrero 2018
		Realizar un estudio de los proveedores potenciales a nivel nacional	Director de logística de la empresa.	Especialistas logísticos	Marzo 2018
6.2	Bloqueo económico	Identificar materias primas nacionales que puedan sustituir las importadas.	Director de logística de la empresa.	Especialistas logísticos	Enero 2018
		Tener identificadas las producciones alternativas	Director de negocios de la empresa.	Especialistas de producción y	Enero 2018

				director de UEB Comercialización	
7	<b>Inestabilidad de los recursos humanos</b>				
7.1	Oferta de trabajo más tentadoras en el territorio	Fomentar valores que eleven el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores	Director General	Director de capital humano y director de UEB Comercialización	Febrero 2018
		Cubrir las plazas vacantes con personal calificado y especializado para el cargo a ocupar	Director de Recursos Humanos	Trabajadores de Recursos Humanos	Enero 2018
		Mejorar la atención al hombre de forma tal que la empresa resulte muy atractiva para sus trabajadores.	Director General	Directores de las UEB	Diciembre 2018

## **2.7. Implementar mecanismo de seguimiento y control**

Los datos recopilados para implementar los mecanismos de seguimiento y control no se pudieron verificar debido a la limitación del tiempo para la elaboración de esta investigación pero se propone que se analicen con el fin de conocer la evolución de los procesos. De este análisis se debe obtener información relevante para conocer: ¿Qué procesos no alcanzan resultados planificados? ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Independientemente si el proceso alcanza los resultados planificados (de no hacerlo se deben identificar las causas y establecer acciones preventivas y correctivas nuevamente), se deben buscar oportunidades de mejora, lo cual se traduce en un aumento de la capacidad del proceso; es decir, un aumento de la eficacia y/o eficiencia del proceso.

## **2.8. Conclusiones parciales del capítulo**

Después de finalizar este capítulo se puede concluir sobre los resultados prácticos de la investigación que:

1. El procedimiento desarrollado en todas las etapas constituye una herramienta útil y válida para mejorar la actividad de comercialización, garantizando el análisis y diseño de la organización con un enfoque sistémico y un alto nivel de integración de las decisiones asociadas a los parámetros de los procesos.
2. A partir del caso de estudio desarrollado se demuestra que el procedimiento es válido y efectivo para la gestión de productos y servicios de la Empresa LABIOFAM Matanzas.

## Conclusiones

1. La búsqueda referencial realizada permitió identificar la diversidad de enfoques y herramientas existentes en la gestión por procesos.
2. La identificación de los procesos de la entidad y su clasificación facilitó el desarrollo de la investigación y la implementación de las acciones propuestas.
3. Se identificó el proceso de Gestión comercial como el que presentaba mayores deficiencias, por lo que constituyó el objeto de estudio.
4. Con la realización de la matriz DAFO se obtuvieron las causas principales que conllevan a que el proceso de Gestión comercial sea el más afectado.
5. Se propuso un plan de acción para dar solución a las causas identificadas, que temporizó y viabilizó las acciones de solución propuestas.
6. Con la investigación se logró una mejora considerable en los principales indicadores, lo que demostró la validación de la hipótesis de investigación planteada.

## Recomendaciones

1. Continuar Implementando el plan de acción para dar solución a los problemas críticos identificados, dando cumplimiento a los plazos fijados por el autor y evaluando estos según la capacidad de la entidad.
2. Generalizar esta investigación a las empresas provinciales que integran LABIOFAM, evaluando los resultados obtenidos en la investigación.
3. Sistematizar en la Empresa LABIOFAM Matanzas el uso de las herramientas del ámbito empresarial e informáticas como la tormenta de ideas, el método de Kendall, y el diagrama causa-efecto para que contribuyan al proceso de toma de decisiones.

### Referencias Bibliográficas

1. Álvarez Ricardo, A. (2014). *Diseño de un Plan de marketing para el Departamento comercial de servicios académicos de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
2. AMA. (1960). *Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing*. Chicago, EUA: Ed. ANA.
3. Amozarraín, M. (1999). *La Gestión por procesos*. (M. España Ed.).
4. Amozarrain Ramos, M. (1999). *La Gestión por procesos*. Cooperativa, España: Editorial Montagrón Corporación.
5. Asociación Española para la Calidad. (2016). Gestión por procesos. from <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
6. Ávila Pérez, C. A. (2016). *Diseño de un plan de marketing para el Centro Cultural Casa de la Música de Holguín*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
7. Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355–368.
8. Barreiro Pousa, L. A. (2003). Socialismo y marketing. *Espacio*(9).
9. Bhaskaran, S. (2012). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64–80.
10. Borrero Leyva, A. C. (2015). *Diseño de un plan de marketing para el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
11. Captio. (2016). Necesidad de la gestión por procesos. from <http://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>
12. consulta online. <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa>
13. Cuesta Santos, A. (2010.). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Ed.3ra ed.). La Habana: Ed. Academia y Félix Varela.
14. Díaz Leyva, P. A. (2013). *Procedimiento de Plan de Marketing para emprendedores de la forma de gestión no estatal* (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
15. Figueredo, Y. (2016). *Estudio de organización del trabajo en las áreas de equipaje del aeropuerto internacional “Juan Gualberto Gómez”*. (Pregrado), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
16. Gestión-Calidad. (2016). Ventajas y desventajas de la gestión por procesos. from <http://gestion-calidad.com/ventajas-y-desventajas-de-la-gestion-por-procesos>
17. González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de Educación Superior cubanas*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Retrieved from <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>

18. González Velázquez, M. L., & Pupo Guisado, B. (2006). *Material de apoyo a la asignatura Marketing*. Holguín.
19. Hernández Ruíz, A. D. (2004). Marketing en Cuba: dónde nos encontramos. *Folleto Gerenciales*, No. 11.
20. Hidalgo Pupo, W. (2012). *Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho", perteneciente a la UEB Hotel Pernik*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
21. ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Organización Internacional de Normalización.
22. Kotler, P. (2003). Marketing touristic.
23. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
24. Lambin, J.-J. (1988). *Marketing Estratégico*. México: Ed. McGraw Hill.
25. Lugo Marín, J. J. (2017). Gestión por procesos en los Sistemas de gestión de la calidad. from <http://es.slideshare.net/juanlugomarin/gestion-por-procesos-en-los-sistemas-de-gestin-de-la-calidad-74168509>
26. Mallar Miguel, Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).
27. McCarthy, E. J. (1964). *El Marketing Básico: Un Acercamiento Administrativo* (2 da. Edición ed.). España: Edición Pirámide.
28. Medina, H. L. L. (2002). *Definición de Procesos, Enfoque por Procesos, La Cadena Vital de la Organización*.
29. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2012). Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EiDOS*, 2, 67-74.
30. Medina León, A. e. a. (2010). Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, 2.
31. Morales Castaño, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
32. Nariño, A. M. D. N. Y. D. A. H. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora. *Ingeniería Industrial*, 33.
33. Navarro, F. (2017). Introducción a la Gestión por procesos. from <http://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/gestion-por-procesos/>
34. Quintanilla, M. (2009). Planeación estratégica. . from <http://www.monografias.com/trabajos77/planeacionestrategica/planeacion-estrategica.shtml>
35. Ramos, O. (1988). *Utilización del Metodo Delphi en la pronosticación: Una experiencia inicial*.
36. Reynaldo Ávila, L. (2016). *Diseño de un plan de marketing para el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
37. Ruíz Almeida, D. (2014). *Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión*. (Tesis en opción al título de

- 
- Máster en dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
38. Santasmases Mestre, M. (1996). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. España: Ediciones Pirámide.
  39. Solius, G. (1976). *Economía Política del Socialismo*. Habana: Editorial Pueblo y Educación.
  40. Stanton, W. (2000). *Organización del Proceso de Planeación de Mercadotecnia*. La Habana: Editorial Félix Varela.
  41. Stoner, J. (2005). *Administración*. La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
  42. Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., & Chin, W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 101–112.
  43. Tamayo, R. (2008). *Investigación de mercado para los productos de la empresa GEOCUBA Holguín*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.
  44. Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 191–205.
  45. Zaldívar Pérez, D. (2016). *Diseño de un plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín.
  46. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81-88.

**Anexo 1.** Ubicación de la empresa.

Fuente: tomado de google.com.



**Anexo 2.** Cálculo del coeficiente de conocimiento para la selección de expertos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Características	Prioridad	Expertos						
		1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento	0,18	x	x	x	x	x	x	x
Competitividad	0,09	x	x	x	x	x	x	
Disposición	0,05	x	x	x	x	x	x	x
Creatividad	0,10	x	x	x	x	x	x	x
Profesionalidad	0,11	x	x	x	x	x	x	x
Capacidad de análisis	0,12	x	x	x	x	x	x	
Experiencia	0,15	x	x	x	x	x	x	x
Intuición	0,05	x	x	x		x		x
Actualización	0,13	x	x		x	x	x	x
Colectividad	0,02			x	x	x	x	
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	0,982	0,982	0,873	0,846	0,878	0,946	0,774

**Anexo 3.** Cálculo del coeficiente de argumentación para la selección de expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de Argumentación	EXPERTOS																					Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios					
	1			2			3			4			5			6			7			Alto	Medio	Bajo			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B						
Estudios teóricos realizados	1			1			1			1			1			1			1			1			0,27	0,21	0,13
Experiencia práctica	1			1			1			1			1			1			1			1			0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajo en Cuba	1			1			1			1			1			1			1			1			0,14	0,1	0,06
Conocimientos de trabajo en el exterior			1			1			1			1			1			1			1			1	0,08	0,06	0,04
Consulta bibliográfica	1			1			1			1			1			1			1			1			0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización			1			1			1			1			1			1			1			1	0,18	0,14	0,1
<b>TOTAL</b>	0,88			0,82			0,9			0,88			0,88			0,92			0,82			1	0,8	0,5			