

Trabajo de Diploma

Título: Diseño de estrategias de comercialización en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura UEB Holguín

Autor(a): Yolanda Fuentes Cepena
Tutora: Lic. Katia Zaldivar Samsonova

Economía CPE
Junio, 2016



DEDICATORIA

- A Dios por su infinita bondad, su amor y fidelidad eterna, porque fue su presencia lo que hizo posible: “este mi sueño”.
- A mi madre Teresa Cepena y mi padre Evidio Fuentes por ser tan especiales para mí, por darme siempre de su amor, protección, comprensión y apoyo incondicional en todo momento.
- A mi hermana Edita Fuentes Cepena, que ha sido siempre fuente de inspiración en mi vida, porque de manera muy especial me ha ayudado en todo lo que me he propuesto.
- A toda mi familia, en especial a mi hija y mi esposo que en estos largos seis años me han brindado lo mejor de sí.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que desinteresadamente me ayudaron y estuvieron a mi lado apoyándome en todo el tiempo de la carrera, a mi tutora por dedicarme parte de su tiempo y guiarme en el transcurso de este trabajo y principalmente a Dios que me dio las fuerzas y la paciencia para seguir adelante.

Gracias.



PENSAMIENTO

El planteamiento estratégico del Marketing serviría para "...conocer y comprender tan bien al cliente que el producto esté naturalmente adaptado a sus necesidades y se venda por sí mismo; la finalidad del Marketing es convertir en superflua la venta..."

Peter Drucker (1975)

RESUMEN

Este trabajo de diploma titulado “Diseño de estrategias de comercialización en la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura UEB Holguín”, tiene como objetivo diseñar estrategias de comercialización, con vistas a perfeccionar la gestión comercial en la UEB y con ello consolidar su mercado actual. Esta investigación servirá de base al hecho de que se debe partir de buenas estrategias de marketing para fomentar esta actividad, ya que la entidad puede analizar las capacidades y recursos para adaptarse al entorno y situarse en una posición de ventaja competitiva sostenible.

Para ello se utilizaron los diferentes métodos y técnicas de investigación científica, y se aplicó la metodología que propone Rafael Muñiz en su libro Marketing del siglo XXI (2006) realizando la propuesta de diferentes acciones entre las que se encuentran:

- Solicitar a la Oficina Central aprobación de inversiones para el mantenimiento constructivo del local donde se encuentra la UEB.(Proyecto de Inversiones)
- Solicitar financiamiento para la compra de muebles para la recepción de la UEB, así como para los departamentos donde se atienden los clientes.
- Realizar gestiones de compra buscando ofertas en los proveedores que tengan existencia de insumos necesarios para realizar los servicios.
- Participar en ferias comerciales para dar a conocer los servicios de EICMA.
- Promocionar a través de las Intranet, páginas web y medios de comunicación los productos y servicios de EICMA.
- Solicitar al Especialista de Recursos Humanos que realice diagnóstico de necesidad de capacitación.
- Coordinar con los clientes apoyo con el transporte.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MARKETING	4
1.1. Marketing: principales conceptos.....	4
1.2. Planeación de marketing	7
1.3. Estrategias de marketing	12
1.4. Importancia del marketing en Cuba	14
CAPITULO II DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA UEB EICMA HOLGUÍN	16
2.1. Metodología utilizada para el diseño de estrategias de comercialización en la UEB 16	
2.2. Caracterización de la UEB EICMA Holguín	26
2.3. Propuesta de estrategias de comercialización para la UEB EICMA Holguín.....	31
2.4. Aplicación de las matrices	43
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	53

INTRODUCCIÓN

El perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa la economía ha determinado “como una de las principales funciones de la empresa socialista cubana dirigir el proceso de la planeación estratégica, así como organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa entre otras”. (Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial)

Las organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de “el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas”. (Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, 1997. Pág. 19)

Así se ha hecho necesaria la utilización de muchas y variadas técnicas que le permitan lograr ventajas competitivas, por lo que el marketing ha ido adquiriendo mayor importancia en las empresas.

Esto implica vigilar constantemente el mercado, los gustos y preferencias de los consumidores, estar al tanto de la competencia, dominar el producto, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades de los clientes, darlos a conocer con los mejores atributos que tenga.

Es precisamente el plan de marketing una herramienta que se confecciona con el objetivo de lograr una guía de trabajo que permita planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñen a partir de la realización de un diagnóstico estratégico de la organización.

Este trabajo se realizó en la Unidad Empresarial de Base (UEB), subordinada a la Empresa Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura en lo adelante EICMA. En la entidad objeto de estudio hay elementos objetivos y subjetivos como son transporte, liquidez, las legislaciones, conocimientos de los trabajadores, uso de las herramientas del marketing de manera adecuada, desconocimiento de los clientes, entre otros, impiden que la misma consolide su posición en el mercado.

Un estudio realizado sobre el comportamiento de las ventas durante los años 2013-2015 (Tabla1) permite apreciar que existe una irregularidad en el cumplimiento del plan de venta, y actualmente no se satisface la demanda del mercado.

Tabla 1: Comportamiento de las ventas en la UEB EICMA Holguín en los últimos tres años:

Áreas de Negocio	Año 2013			Año 2014			Año 2015		
	PLAN	REAL	% Cumpl.	PLAN	REAL	% Cumpl.	PLAN	REAL	% Cumpl.
Comunicaciones	139560	122857	88	148519	152819	103	168809	156257	92
Telemática	114457	132894	116	41637	58614	141	36887	96617	262
Ofimática	255445	251019	98	226115	257127	114	306931	330471	108
Aplicaciones	247846	265913	107	274722	214056	78	276086	316741	115
Total	757308	772683	102	690993	682617	98	788713	900086	114

Tabla 1: Fuente de elaboración propia a partir de datos de la organización

Considerándose que esto es debido fundamentalmente, a que no existe una estrategia comercial coherente, que permita coordinar los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión, lo que constituye el problema de esta investigación.

Como objeto de la investigación se declaró la gestión de comercialización y su campo de acción: el proceso de formulación de estrategias comerciales.

El objetivo general de la investigación es: diseñar estrategias de comercialización que contribuyan a perfeccionar la gestión en la UEB EICMA Holguín.

Se planteó como hipótesis: si se desarrolla un plan de marketing mediante el modelo que propone Rafael Muñiz se contribuye a perfeccionar la gestión comercial en la UEB EICMA Holguín.

Para orientar la lógica del proceso investigativo se trazan las siguientes tareas:

- Búsqueda bibliográfica, revisión de las corrientes y evaluación crítica de los textos, tomando posición de ellos.
- Aplicación de un procedimiento metodológico y elaboración de propuestas concretas de estrategias.
- Elaboración de las conclusiones y las recomendaciones.

Para la realización del trabajo se emplearon métodos de investigación tales como:

Métodos teóricos

Dialéctico-materialista: empleado como método general, que se concreta en los demás métodos utilizados, así como para la solución de la contradicción identificada en la investigación, generando cambios cualitativos y cuantitativos.

Histórico-Lógico: para estudiar los antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el marketing.

Análisis y síntesis: se utilizó para el procesamiento de la información en la caracterización del marketing así como en la elaboración de las conclusiones.

Hipotético-deductivo: desempeña un papel esencial en el proceso de verificación de la hipótesis, así como inferir conclusiones y establecer predicciones a partir del sistema de conocimientos que ya se poseen y para arribar a conclusiones según estas.

Análisis documental: para la recopilación, selección y análisis de las fuentes.

Métodos empíricos

Análisis de contenido: es uno de los métodos más utilizados, para recopilar información donde clasificamos y codificamos los documentos, transformamos los contenidos en una serie de resultados cuantitativos y numéricos.

Entrevista (escrita) y trabajo en grupo: se utilizó para la recopilación de la información, para obtener los datos necesarios para analizar la satisfacción de los clientes y las estrategias a trazar para consolidar los mismos.

El trabajo está estructurado por dos capítulos, el primero donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se describe el procedimiento metodológico utilizado, así como su aplicación concreta en la organización.

Se acompaña, además, de anexos que complementan la comprensión del texto, así como se llegan a conclusiones y recomendaciones para la organización, de esta forma dota a la empresa de una herramienta que le posibilite tomar decisiones en función de consolidar su mercado actual y perfeccionar su gestión comercial.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE MARKETING

En el presente capítulo se realiza un estudio de las diferentes definiciones encontradas en la literatura sobre el marketing, se resume lo relacionado con la planeación estratégica, se abordan los principales conceptos de la estrategia de marketing y se termina haciendo referencia sobre la importancia del mismo en el país

1.1. Marketing: principales conceptos

El marketing es una disciplina vital para los negocios y su decisiva contribución para el éxito de una empresa es conocida en el mundo entero. El resultado de un marketing eficaz es obtener productos más convincentes, clientes más satisfechos y mayores ganancias, para la obtención de dichos resultados, el marketing, se funda en la construcción virtual de una necesidad hipotética en los posibles consumidores, para así apoyarse en un discurso que al mismo tiempo que lo crea lo utiliza como medio de justificación para vender el producto en cuestión. Es entonces como se construye un espacio de "necesidad" en cierto grupo social al cual va dirigida la estrategia de marketing, haciéndole no solo creer, sino también sentir que al consumir el producto va a satisfacer sus necesidades.

El término marketing que tiene diversas definiciones, éste vocablo inglés literalmente significa en español "mercadeando", y suele traducirse como mercadotecnia, mercadeo, negocio y(o) comercialización. Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el DRAE; la RAE recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia y propone como adaptación gráfica marketing. Como consecuencia lógica de los cambios que se han producido en las bases materiales, tecnológicas y culturales de la sociedad, el marketing ha predefinido constantemente sus límites como disciplina científica, evolucionando desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial.

Expertos en temas de marketing como Kotler, Stanton, McCarthy, Perrault, Armstrong, Etzel y Walker; han proporcionado importantes ideas y conceptos que resumen y engloban los elementos más significativos.

De una manera sencilla Kotler define el marketing como un "proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros" (Kotler.P.(1991) Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. EE.UU: McGraw – Hill, pág. 843) y al

igual que Gary Armstrong lo considera "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"(Armstrong, G y Kotler, P. Fundamentos de Marketing. 6ta. Edición, Prentice Hall, Pag.20) y advierten que "la implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias. En muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben qué es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes, es decir, entender las necesidades de los clientes mejor que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes y latentes hoy y en el futuro"(Armstrong, G y Kotler, P. Fundamentos de Marketing. 6ta. Edición, Prentice Hall, pág.20).

Para William Stanton el marketing "es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales"(William, S. 1981. Fundamentos del Marketing. EE.UU).

Para él, tanto como para Etzel y Walker, el concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización"

(Stanton. Etzel y Walter. Fundamentos de Marketing. 13. Edición. Interamericana: McGraw-Hill, pág. 10)

Según ellos el concepto de marketing se basa en tres ideas:

1. Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

2. Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse.

Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.

3. El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva” (Stanton. Etzel y Walter. Fundamentos de Marketing. 13. Edición. Interamericana: McGraw-Hill, pág. 10)

Una interesante observación que hacen los autores Stanton, Walker y Etzel es que "a veces, el concepto de marketing sencillamente se declara como una orientación al cliente; sin embargo, con todo lo importante que es acentuar un enfoque en el cliente, no debe sustituir al logro de objetivos como las razones de ser del concepto de marketing” (Stanton. Etzel y Walter. Fundamentos de Marketing. 13. Edición. Interamericana: McGraw-Hill, pág. 10)

McCarthy y Perrault añaden que la definición del concepto de marketing "contiene tres ideas fundamentales: 1) la satisfacción del cliente (de al cliente lo que necesita), 2) el esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y 3) el beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen votando con su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa". (McCarthy y Perrault Planeación Estratégica. De la Teoría a la Práctica. 1er. Tomo. McGraw-Hill. Pág 36).

Tomando como base las ideas y definiciones valoradas se asume, para el desarrollo de esta investigación, el concepto de marketing bajo tres criterios fundamentales:

1. El marketing se concibe como una filosofía de dirección que atañe no solamente al área de comercialización sino a toda la organización y la enfoca hacia el mercado.
2. El concepto de marketing descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio, cuyo punto de partida es un mercado bien definido y su enfoque u orientación es hacia el cliente y sus necesidades.
3. El marketing se considera como un sistema de actividades coordinadas que interactúan entre sí y toman la orientación hacia sus públicos como herramienta fundamental para la obtención de ventas y utilidades, por tanto, el objetivo final del marketing es la obtención de beneficios y la satisfacción del cliente, es la forma o el camino de llegar a ellos.

1.2. Planeación de marketing

La posición de diferentes autores y estudiosos del marketing desde su surgimiento ha sido enfocarlo hacia la satisfacción de las necesidades del mercado o clientes finales, partiendo de los deseos o carencias de las personas y entidades consumidoras. Se ha enfatizado en la diferencia entre la simple realización de las ventas, que se centralizan en traer al productor o comercializador la mayor cantidad de ganancias posibles, y el marketing o mercadotecnia, como también se le conoce, que favorece al comprador, destacando este último como superior, por cuanto mira más allá de la mera rentabilidad empresarial.

La planificación estratégica es la que mantiene a la empresa en constante adaptación a su entorno. Lo hace anticipándose a los cambios y contrarrestando los efectos negativos del mismo con la máxima utilización de sus fortalezas, aprovechando también las oportunidades y reduciendo las debilidades a fin de protegerse de las amenazas. Es una manera de mirar hacia el futuro, proyectándose de una manera preconcebida.

Rafael Muñiz (2006) plantea que una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de una empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado. Considerando que el entorno en el que hay que posicionarse cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Hay que ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en beneficio propio.

Por tanto, concluye Muñiz que “el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia. Una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más

rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a la empresa, sino como algo capaz de satisfacer y mantener fieles a los clientes, empleados y proveedores”.

En marketing como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone en sí misma riesgos muy altos, que van desde el fracaso de los productos hasta el desperdicio de recursos y esfuerzos.

El marketing efectivo recibe un gran impulso de un plan de marketing bien pensado y diseñado, facilitando la conjunción de todas las actividades en una forma integrada, lo que facilita la generación de un futuro positivo.

Es necesario considerar que las actividades de marketing tales como la publicidad, la venta, los estudios de mercado y otras no son en sí mismas independientes, sino que constituyen una parte integrante y esencial de la actividad de las organizaciones, surgiendo así la necesidad de su planificación estableciendo una política de conjunto, global y coherente, definida por completo en torno al cliente y dedicarse por entero a su puesta en práctica

La planificación estratégica es pensar antes de actuar, elaborar mejores políticas y adoptar decisiones más efectivas. La palabra estrategia, dentro de ese contexto significa que se está tratando con temas que preocupan e interesan a los altos ejecutivos, que se refieren al mediano y largo plazo y que están fuertemente relacionados con el entorno. Lo estratégico es sinónimo de globalidad o visión de conjunto y adquiere importancia en la vida de una institución cuando las acciones que se contemplan:

Llevan consigo la asignación de forma integrada de una porción importante de los recursos de la organización.

Para adentrarse en la planificación comercial y llegar a la consideración del modelo que se utilizará para la formulación de estrategias en esta área, se hará referencia a algunos conceptos y propuestas de pasos a desarrollar.

A criterio de Muñoz Oñate (Baidaba.2005,junio5.http:www.gestiopolis.com) el plan de marketing tiene varias características fundamentales, las cuales se enuncian a continuación: es un documento escrito (formal), tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control, detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a

obtener objetivos específicos y es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo.

Luís Ángel Sanz de la Tajada (Sanz de la Tajada, L. (2005) Estrategias y políticas comerciales. (Material DADE 2005) señala que la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

El resultado del proceso de planificación es el plan de marketing cuya confección, según el autor deberá recorrer los pasos siguientes: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados.

Este autor hace referencia a la importancia del primer paso que plantea en su modelo, pero no separa en este análisis la situación externa de la interna y sólo valora la necesidad de descubrir las oportunidades y problemas, sin considerar los puntos fuertes. Tampoco se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él.

P. Kotler (Kotler, Ph. (1989) Mercadotecnia.(Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, México) también propone los pasos para la conformación del plan de marketing, aportando elementos, entre ellos, la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones de actuación del mercado y los productos

Existen diferentes versiones del contenido y etapas para la conformación de un plan de marketing. Sin embargo, se presentan algunos aspectos básicos, que de una u otra manera aparecen en todas las versiones, lo que ha conducido al establecimiento de una metodología de trabajo, que acepta la incorporación de las variables que sean apropiadas a la empresa.

Enrique Bigné (Bigué, E. (1997) Marketing de destinos turísticos, señala que la planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la

elaboración de planes para un horizonte temporal. Su esquema propone: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones. Heath y Wall (“Plan de Marketing y Distribución”, Ediciones ESEM, España, 2000), plantean como etapas esenciales las siguientes: análisis del entorno y los recursos, formulación de objetivos estratégicos y establecimiento de líneas operativas de marketing.

John O’Shaughnessy (Manual Estrategias de Marketing. Extraído el 10 Febrero 2007.http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing) plantea que los pasos para conformar el plan son:

Paso 1- Establecimiento provisional de los objetivos de mercado.

Paso 2- Revisión histórica.

Paso 3- Interpretación de los datos obtenidos.

Paso 4- Cálculo de los vacíos de planificación.

Paso 5- Análisis del problema.

Paso 6- Búsqueda de estrategias.

Paso 7- Evaluación de estrategias y planes de contingencia que permitan en el futuro opciones distintas a la estrategia seleccionada.

Este autor, según los pasos que plantea se opone al simple hecho de improvisar, proponiendo una vía lógica y sistemática de pensamiento, basada en la búsqueda de respuestas a preguntas relacionadas con la situación actual de la organización, qué sucederá en el futuro, dónde se desea llegar y cómo se va a medir el desarrollo de las acciones.

No se comparte el criterio del autor de comenzar el proceso por el establecimiento de los objetivos, ya que sería necesario, conocer la situación de la organización, lo que le permitiría ganar en objetividad y concreción.

La Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM Internacional 2000. Módulo VII. “Plan de Marketing y Distribución”, Ediciones ESEM, España, 2000) propone un Plan de Marketing que prevé como etapas para la elaboración del plan, las siguientes: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación. Planteando además que los mismos deberán ser operativos y constituir el motor de la empresa, cuando están bien concebidos y contruidos, equivale al plan global de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

empresa. Si no fuera así, estos planes de marketing serían exclusivamente un listado de buenas intenciones.

Por lo cual, un plan de marketing debe reunir unos hechos para hacerle viable:

- Carta magna de la empresa.
- Esté consensuado.
- Las previsiones en ventas y beneficios sean razonables.
- Que incluya objetivos no sólo e ventas y beneficios.
- Que el binomio objetivo sea coherente.
- Que la estrategia de medios sea idónea.
- El análisis de la situación y su diagnóstico sean objetivos.
- Existan planes de contingencias.
- Que se pueda efectuar revisiones periódicas.
- Que esté aprobado por la Dirección General y admitido por el resto de las áreas implicadas.

Definiendo además como índice del Plan de marketing: (Muñiz González, Rafael. Marketing del siglo XXI)

- Análisis de la situación.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Planes de acción.
- Autocontrol.
- Cuentas de explotación.
- Planes contingenciales.
- Proyección del plan de marketing.

Este enfoque profundiza en el primer paso del proceso, separando los datos internos de los externos y enfatiza en la necesidad de valorar aquellos que sean relevantes para la organización y recomienda algunas técnicas para su realización.

Este modelo aporta lo relacionado con la elaboración de pronósticos (proyección), es decir la tendencia de la empresa y sus productos dentro del mercado, prever que cambios pueden producirse en el futuro y puedan alterar esas tendencias. Proponiendo un modelo que incluye además la elaboración de planes de acciones correctoras para el caso de

desviación de las variables más factibles a cambiar y el análisis de las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctoras.

Como se puede observar existen numerosos formatos posibles para el plan de marketing, aunque son válidas las diferencias teniendo en cuenta los criterios de cada autor hay un hilo común en su diseño, pues en su nivel más general, el plan gira alrededor de tres preguntas fundamentales para la empresa:

¿Dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde deseamos ir?

¿Cómo podemos llegar allá?

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto.

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

1.3. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. Phillip Kotler plantea que la estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.

Para dar cumplimiento a los objetivos de mercadotecnia trazados la organización deberá trazar estrategias que les permitan cumplirlos, esto responde a la pregunta de ¿cuáles son las vías posibles para dar cumplimiento a los objetivos de comercialización?

Las estrategias de mercadotecnia son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución.

En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de un adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, etc.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, etc.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios. La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través de la cotejación de factores internos y externos.

La formulación de estrategias adecuadas proporciona a la empresa la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

1.4. Importancia del marketing en Cuba

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada, ya que por más de 40 años gozó de un comercio pactado con la antigua Unión Soviética y otros países socialistas. Es solo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

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

La resolución económica del VI congreso del Partido Comunista de Cuba reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en la misma se oriente la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleven a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño. Más recientemente, en los documentos que rigen el proceso de perfeccionamiento empresarial se apunta que las empresas que se incorporen a este, deberán, entre otros elementos, considerar la existencia de un mercado para sus producciones, corroborándose que, no obstante la conducción planificada de la economía, los recursos empresariales tendrán que ser aplicados en aquellas producciones y servicios que cuenten con un mercado suficientemente grande y seguro para su realización, en aras de asegurar la efectividad en la aplicación de los recursos.

El marketing moderno, cuyo paradigma es producir aquello que se venda y no vender aquello que se produce, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas en la construcción del socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer para planificar la

producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el socialismo, se debe fundamentalmente a errores de carácter subjetivo en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

En Cuba 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, lo que daba validez al Marketing en una sociedad socialista, con la aplicación de algunas de sus técnicas y la creación de otras para re-elaborar un método científico socialista. De acuerdo con esto, en 1971 se creó el Instituto de Investigación y Orientación de la Demanda Interna y se realizaron otros intentos en la Cámara de Comercio, el Ministerio de Comercio Interior, el Ministerio de la Industria Alimenticia, el Instituto Nacional de la Pesca y otros, sin embargo no existía una conceptualización cabal del valor del marketing para su aplicación al proceso de desarrollo del país.

Se creaban equipos para realizar tareas de marketing, de publicidad, pero se evadía denominarlas como tal, surgiendo así la “orientación”, la “divulgación”, sin considerarlo una actividad científica. Con la desaparición de la Escuela de Publicidad y la de Sociología se interrumpió la formación de especialistas en esas áreas, por lo que las tareas de publicidad y mercadotecnia las tuvieron que asumir profesionales que tenían perfil cercano a esto.

En 1988 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 solo a especialistas y funcionarios, sino también a los dirigentes que tomaban decisiones en esta esfera.

Se creó 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 que se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en la enseñanza técnica y profesional.

CAPITULO II DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA UEB EICMA HOLGUÍN

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos luego de aplicada la metodología de Rafael Muñiz, (2006) en la UEB, proponiéndose estrategias que contribuirán a mejorar la gestión comercial de la misma.

2.1. Metodología utilizada para el diseño de estrategias de comercialización en la UEB

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

El modelo que se propone en el trabajo tiene como base una amplia revisión de la literatura más actualizada sobre el tema, que permitió analizar las diferentes metodologías sobre planeación de marketing propuestas. Partiendo de esto y teniendo en cuenta las condiciones concretas de nuestro país se aplica el modelo para la formulación de estrategias de comercialización que propone Rafael Muñiz González en su libro Marketing del Siglo XXI. (Muñiz, 2006) (Ver anexo 1)

Por otro lado se considera que el modelo que se utilizará en este caso es un instrumento de fácil comprensión y utilización que le permitirá a la organización elaborar el plan de marketing en los restantes departamentos y así perfeccionar su proceso de comercialización, al tener en cuenta que satisfacer las necesidades del cliente es su razón de ser.

La metodología propuesta prevé la realización de 7 etapas en el diseño de estrategias de comercialización las que se explicarán a continuación:

I Etapa: resumen ejecutivo

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al fin del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

Aquellos puntos en los que se desee obtener una mayor información serán los que les adentren en el contenido general del plan.

II Etapa: análisis de la situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que se debe trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Las estrategias de comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, ya que el propósito básico de analizar la planeación estratégica es de proporcionar a la UEB un marco de referencia integral para implantar la estrategia, a fin de lograr los objetivos específicos de la misma y la correspondencia de éstos con los del grupo al que pertenece.

Una vez establecido este marco general, se deben recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la entidad, lo que llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

Un análisis histórico: tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos y servicios, comportamiento de los precios, etc, el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

Un análisis causal: con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que se haga a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel individual.

Un estudio de mercado: durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójica mente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que, en la actualidad, existen alternativas muy válidas para obtener información fiable.

Un análisis DAFO: es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponentencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de marketing, al analizar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar además otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes.

Entre los principales, se pueden destacar:

Entorno (situación socioeconómica, normativa legal, cambios en los valores culturales, aparición de nuevos nichos de mercado)

Imagen (de la empresa, de los productos y servicios, del sector, de la competencia).

Mercado: (Tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, análisis de la demanda).

Cualificación profesional: (equipo directivo, colaboradores externos, técnicos prestadores de servicios, grado de identificación de los equipos de trabajo).

Competencia: (participación en el mercado, descuentos y bonificaciones, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen)

Producto: (tecnología desarrollada, I + D, participación de las ventas globales, gama actual, costos, precios, márgenes, garantías)

Política de comunicación: (objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajos, existencia comunicación interna, Internet)

Existen muchas herramientas analíticas útiles para resumir el diagnóstico que permiten considerar de una manera lógica y estructurada, los productos y servicios que se ofertan a los clientes, y entre las más importantes están la matriz DAFO, la General Electric-Mckinsey, interna-externa, entre otras

Después de realizado el diagnóstico de la actividad de comercialización de la unidad seleccionada se analizará la etapa de formulación de los objetivos que constituye la tercera etapa del modelo aplicado.

III Etapa: determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing y hacia las cuales van a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

Los objetivos deben cumplir determinados requisitos básicos, entre los que se encuentran: ser concretos y medibles, ser aceptados por todas aquellas personas sobre las que recaerá la responsabilidad de cumplirlos, ser realistas y alcanzables, aunque lograrlos sea difícil, deben ser fijados por escrito para evitar interpretaciones diversas de los mismos, deben ser relevantes, sujetos al tiempo, retadores y enfocados hacia aspectos relacionados con el mercado y los productos y servicios que el departamento oferta.

El establecimiento de los objetivos de comercialización facilita la determinación de dónde se quiere llegar y brinda los criterios de medida para valorar el desempeño.

Cuando los objetivos se fijan de forma clara, traen aparejado un grupo de beneficios, entre los que se encuentran:

Permiten evaluar los resultados y esfuerzos.

Reducen la incertidumbre y los conflictos.

Estimulan la realización y colaboración.

Contribuyen a la correcta asignación de recursos y tareas.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la empresa, ¿dónde espera encontrarse en un período de tiempo?, ¿cuál es su situación actual?, ¿cómo se ha llegado ahí? y ¿bajo qué condiciones se deberá trabajar a corto plazo?, permitirá establecer con precisión y claridad los objetivos de comercialización.

El principal objetivo debe ser definido en términos de participación de mercado de cada uno de sus productos-mercados, fundamentado en un posicionamiento estratégico que garantice la rentabilidad de la entidad dentro de las condiciones del mercado.

La definición del objetivo de posicionamiento responde a una decisión de los directivos, que deberá surgir del estudio del posicionamiento analítico y de la evaluación del mercado, determinando así, si se posicionará en correspondencia con la calidad, el servicio, la tecnología, innovación, prestigio, en valor, entre otros. Se deberá decidir qué imagen básica espera que los clientes perciban de los productos y servicios que ofrece.

Para el establecimiento de los objetivos se proponen los pasos siguientes:

Describir lo que se desea alcanzar.

Establecer bajo qué condiciones se podría considerar realizado ese deseo.

Analizar cada una de las condiciones previamente identificadas en el diagnóstico, valorar los problemas y oportunidades que existen para lograrlo.

Replantear las premisas de mercado previamente establecidas y redefinir los propósitos realmente factibles de lograr.

Convertir cada uno de esos problemas y oportunidades en objetivos.

Después de formulados los objetivos de comercialización se valorará la correspondencia entre éstos y los objetivos globales de la empresa para realizar las correcciones necesarias.

Al concluir el establecimiento de los objetivos que permite determinar ¿a dónde queremos ir?, y como continuación del proceso de toma de decisiones se deberá dar paso a la definición de ¿cuál es la mejor vía o camino para alcanzar estos objetivos?, las estrategias de comercialización.

IV Etapa: elaboración y selección de estrategias

Al concluir el establecimiento de los objetivos que permite determinar ¿a dónde queremos ir?, y como continuación del proceso de toma de decisiones se deberá dar paso a la definición de ¿cuál es la mejor vía o camino para alcanzar estos objetivos?, las estrategias de comercialización.

El concepto de estrategia implica:

Un objetivo a cumplir

Un conjunto de alternativas de actuación

Una situación de conflicto, en la que ambas partes actúan.

Unos recursos propios limitados

Un cierto grado de incertidumbre

Prever las posibles reacciones del contrario

Tomar decisiones frente a las diferentes alternativas y orientar estas hacia la acción.

Las estrategias de comercialización son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos.

El concepto de estrategia llevado al fenómeno comercial hace referencia al empleo de los recursos (producto, precio, promoción y distribución) al servicio de la consecución de un objetivo de ventas y resultados propuestos; por lo tanto la estrategia de comercialización combina esos recursos en una mezcla de marketing en función de los objetivos a alcanzar, para un período de tiempo determinado.

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el caso de las facilidades físicas hay que considerar la ubicación de la entidad, el factor horario, la atmósfera del establecimiento, las condiciones de limpieza, carteles exteriores para su mejor identificación, así como mobiliarios cómodos para la espera de los clientes.

Para la mercadería y servicios hay que tener en cuenta que el cliente espera encontrar una variedad y calidad en los productos y servicios que se ofrecen que le permita confiar y aumentar sus preferencias, de ahí que el principal objetivo de la UEB sea adquirir la confiabilidad de sus clientes logrando en estos la máxima satisfacción.

En dependencia del mercado meta a que se dirija el establecimiento así será el tipo de productos con que tratarán de satisfacer las necesidades de los clientes y el nivel de servicios comerciales que se prestarán, si son de la localidad cercana ellos traerán sus equipos, mientras que si son de los municipios, los técnicos le prestaran sus servicios en sus respectivos establecimientos.

El precio resulta también una variable que requiere de atención, ya que existen regulaciones que establecen determinadas condiciones para su ajuste en el sector, debiendo considerarse además las políticas y estrategias que en este sentido aplican los competidores.

El estudio de los precios deberá basarse en el análisis de los costos y de la demanda, sin olvidar la competencia, existen muchas herramientas utilizadas para estos fines, entre las que se encuentran, el punto de equilibrio, la elasticidad demanda-precio, entre otros.

La comunicación comercial, como forma de comunicación entidad-cliente, también exige de la determinación de estrategias relacionadas con la publicidad, promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo, deben decidirse los mensajes, medios y soportes a utilizar.

El éxito de la comercialización de un producto o servicio está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo del personal. Esto reconoce que deberán tomarse decisiones que permitan atraer, motivar, capacitar y retener trabajadores de calidad al ejecutar trabajos para satisfacer necesidades individuales. El marketing interno deberá encargarse de la estimulación del comportamiento efectivo del equipo que habrá de atraer clientes.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

La definición del público objetivo al que se desee llegar.

El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).

La determinación del presupuesto en cuestión.

La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos.

El resto del personal de la entidad debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

La determinación de las vías para solucionar el problema estratégico sería inútil si no se proporcionan las condiciones estructurales e instrumentales que se necesitan para desarrollar correctamente la estrategia formulada. Por eso, se deberán elaborar planes de acción, programas y presupuestos, donde se especificarán las acciones a desarrollar.

V Etapa: plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

Sobre el producto: modificaciones y lanzamiento de nuevos productos y servicios, ampliación de la gama, mejora de calidad, valores añadidos al producto, creación de nuevos sistemas informáticos...

Sobre el precio: revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, bonificaciones de compra...

Sobre los canales de distribución: entrada en Internet, apoyo al detallista, apertura de nuevos canales, mejoras del plazo de terminación y entrega...

Sobre la organización comercial: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, incentivación de los que prestan los servicios, cumplimentación con lo demandado...

Sobre la comunicación integral: contratación de gabinete de prensa, creación de página Web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo...

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

VI Etapa: establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la Dirección General apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un

denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

VII Etapa: métodos de control

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son:

➤ La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.

Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.

➤ Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.

➤ Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

De no establecerse estos mecanismos de control, habría de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación se expone brevemente el tipo de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por técnicos...).

Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.

Control de la actividad de los técnicos.

Resultado de las diferentes campañas de comunicación.

Pueden distinguirse cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual a través del cual los directivos chequean los resultados del año y toman las medidas correctoras cuando lo consideran necesario; el control de rentabilidad, consistente en determinar la rentabilidad actual de diferentes productos, servicios y mercados; el control de eficiencia, que supone la búsqueda de formas para mejorar la productividad de las diferentes herramientas y gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente, si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a sus oportunidades y recursos.

2.2. Caracterización de la UEB EICMA Holguín

La EICMA se constituye en abril de 2000 mediante Resolución No: 101/2000 del Ministro de Economía y Planificación (MEP) y ratificada en el mes de mayo por Resolución No. 117/2000 del Ministro de la Agricultura. Posteriormente, en el mes de septiembre se aprobó el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial y se comenzó a trabajar bajo esta concepción por el Acuerdo 3769 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), la UEB comenzó sus operaciones con fecha 1 de julio de 2000.

En diciembre del 2008 el MEP aprueba la creación de la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura (EICMA) con un nuevo objeto empresarial a través de la resolución 630/2008. Como parte del re-ordenamiento del ministerio se propone la integración de las actividades de Comunicaciones, Informática, Ofimática y Automática en una entidad única de ámbito de actuación nacional; con el objetivo de asegurar la existencia de una estructura económica dentro del Sector Agropecuario que garantice el desarrollo, explotación y mantenimiento sostenido, oportuno, coherente y efectivo de las actividades, funciones y tareas; en función del incremento de la producción agropecuaria, la eficacia en los procesos y el perfeccionamiento en la gestión y dirección empresarial.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

La UEB de Informática y Comunicaciones de la provincia de Holguín, vinculada a la (EICMA), fue creada y comenzó sus operaciones de prestación de servicios y operaciones financieras el 1ro de julio de 2000, la misma arribará en esta fecha a sus 16 años de creada, y se encuentra ubicada en la calle Miró # 85 % Arias y Agramonte en la ciudad de Holguín.

La base fundamental de la propuesta de creación de la Empresa de Informática y Comunicaciones del Ministerio de la Agricultura (EICMA) y sus UEB en cada una de las provincias, partía de que en el Ministerio de la Agricultura a nivel nacional existía un Centro de Cálculo, así como en cada una de las Delegaciones Provinciales que procesaban las informaciones y las enviaban al Centro de Cálculo Nacional, o sea, se disponía de locales y del equipamiento para estas actividades, pero se carecía de la estructura para el mantenimiento y reparaciones de dicha tecnología, servicios que había que recibir de terceros con egresos considerables en divisas, por lo que se decidió la creación de la (EIMA) y posteriormente de la (EICMA) y las actuales (UEB) entre ellas la de Holguín.

La EICMA se encarga de ofrecer servicios informáticos, automáticos y de comunicaciones específicamente en el territorio holguinero, ofreciendo servicios especializados, encaminados a satisfacer las necesidades de sus clientes, y el cumplimiento de su objeto social que incluye:

- Brindar servicios de montaje, mantenimiento y reparación de equipos de cómputo, ofimática y periféricos, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de montaje, mantenimiento y reparación de sistemas radiocomunicaciones, redes de informáticas, pizarras telefónicas, equipos y accesorios de automática y control, equipos y agregados de audio, fuentes de alimentación y reguladores de voltaje, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de diseño, configuración, proyectos y certificación de redes informáticas, sistemas telefónicos corporativos, de radiocomunicaciones, en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista medios técnicos de computación y ofimática, periféricos e insumos; equipamiento electrónico para redes corporativas de telefonía y de datos; equipos, partes, piezas y accesorios de automática y control y de los sistemas de

radiocomunicaciones, de audio y de alarmas y de medios de tele vigilancia, aplicaciones informáticas y los medios que conforman los sistemas de tierras y protecciones eléctricas, a entidades del sistema del Ministerio de la Agricultura, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

- Producir y comercializar de forma mayorista, aplicaciones informáticas y software a la medida, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de Internet a todas las entidades que conforman el sistema del Ministerio de la Agricultura, tales como correo electrónico, navegación nacional e internacional, hospedaje de páginas Web (Hosting), servicios de acceso remoto y otros servicios informáticos, a través de los suministradores públicos autorizados, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de procesamiento de datos, seguridad informática, y capacitación en pesos cubanos.

La EICMA Holguín está formada por 4 áreas de responsabilidad que se encuentran subordinadas directamente al Director, mostrando de esta manera una estructura lineal funcional, la cual propicia que los canales de comunicación sean apropiados y que la información entre grupos sea efectiva. (Ver anexo 2)

Dentro de los servicios principales de la organización se encuentran:

Área de Aplicaciones Informáticas

- Implementación de sistemas contables y aplicaciones informáticas.
- Asistencia técnica.
- Procesamiento de datos

Área de Ofimática

- Mantenimiento a PC y periféricos (Monitores, CPU, Mouse, Teclados, Speaker, Scanner, MODEM, etc.)
- Reparaciones a PC y periféricos (Monitores, CPU, Mouse, Teclados, Speaker, Scanner, MODEM, etc)
- Recuperación de Datos.
- Instalación de software básico.
- Ventas de equipos informáticos y sus periféricos.
- Ventas de partes y piezas de repuesto insumos para PC.

Área de Telemática

- Correo electrónico.
- Protección antivirus
- Hospedaje de sitios WEB.
- Asistencia técnica.

Área de Comunicaciones y Redes

- Conectividad e instalación de redes informáticas mediante cableado estructurado.
- Mantenimientos a sistemas de cableado estructurado.
- Instalación de pizarras telefónicas.
- Instalación de sistemas de radio comunicaciones.
- Mantenimiento a equipos de radio comunicaciones.

El resto de sus áreas que incluye economía, capital humano y mercadotecnia (área económico-laboral) son áreas de regulación y control al resto de las áreas que conforman la UEB Holguín contribuyendo al desarrollo de la misma.

Misión de la UEB de la provincia de Holguín

Consolidar el empleo y desarrollo de las tecnologías de comunicaciones, informática, ofimática y automática en todo el sector, asegurando la optimización de los procesos y contribuyendo a la eficiencia en la gestión y dirección empresarial.

Se considera que la misión actual de la UEB se encuentra muy bien elaborada debido a que responde entre otras cosas a:

- Muestra cual es la razón de ser de la UEB.
- Proporciona la orientación estratégica general del Minagri en todo lo referido a la informatización del sector en la provincia.
- Integra toda la organización.
- Identifica externamente a la organización y la distingue de otras.
- Contempla los valores principales compartidos que caracterizan a la entidad.

Visión de la UEB EICMA Holguín:

Somos una empresa eficiente, en extensión, reconocida y reorientada dinámicamente; con un personal calificado, competente y motivado, que cuenta con la tecnología adecuada con la que ofrece servicios de comunicación, informática, ofimática y automática a la medida; mediante paquetes personalizados que tributan a la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
 www.uho.edu.cu

consolidación del sistema de información, comunicación y gestión empresarial en todo el sector.”

La organización cuenta con una plantilla de 21 trabajadores de ellos 8 mujeres para un 38.1% y 13 hombres lo que representa un 61.9%. (Ver anexo 3)

En cuanto al nivel de escolaridad 9 son graduados de nivel superior y 12 técnicos medios, de estos, 2 se encuentran estudiando carreras universitarias para un 17%, uno en la carrera de economía, y uno en la carrera de derecho. Por lo que se puede observar que la organización presenta un nivel alto de escolaridad, esto demuestra que en la organización existe un personal capacitado, y la gran mayoría desarrolla el perfil estudiado. (Ver anexo 4)

En cuanto a la categoría ocupacional de comporta de la siguiente manera:(Ver anexo 5)

Tabla 2: Comportamiento de la categoría ocupacional

Categoría	Total
Cuadros	1
Técnicos	18
Administrativos	0
Servicios	1
Operarios	1
Total	21

Tabla 2: Fuente de elaboración propia a partir de datos de la organización

El rango de edades es como sigue lo que da como resultado que la edad promedio es de 36 años.(Ver anexo 6)

Tabla 3: Rango de edades

Rango de edades	Total	Mujeres
17 - 30	8	1
31 - 40	8	5
41 - 50	3	2
51 - 60	0	0
Más de 60	2	0
Total	21	8

Tabla 3: Fuente de elaboración propia a partir de datos de la organización

Actualmente cuenta con una fuerza de trabajo calificada acorde con las actividades que se desarrollan, los trabajadores se encuentran incorporados a la defensa, la sección sindical que es la rectora de las actividades político administrativa cumple en tiempo y forma con el pago de la cuota sindical y las MTT, manteniendo un buen estado político moral, así como el cumplimiento de la disciplina laboral.

2.3. Propuesta de estrategias de comercialización para la UEB EICMA Holguín

En este epígrafe, basados en la fundamentación teórica del trabajo se hace una propuesta de estrategias de comercialización para la UEB, utilizando para ello el modelo que fue explicado anteriormente.

I ETAPA: resumen ejecutivo

El plan de marketing propuesto prevé un aumento de las ventas en un 2% con respecto al año anterior, lograr un 80% de satisfacción de los clientes, así como consolidar el posicionamiento de la UEB por la diversidad, calidad y variedad de los productos y servicios que oferta. Se espera que esos objetivos se logren sobre la base de la mejora del local donde se encuentra ubicada, el aumento de la calidad de sus productos y servicios, el desarrollo y capacitación del personal así como la realización de actividades promocionales en la UEB.

II ETAPA: análisis de la situación

Para el análisis de la situación se revisó la documentación que tiene la UEB EICMA Holguín sobre la planificación estratégica, tanto de la UEB como de la empresa como tal, donde están definidos la misión y visión de la misma que anteriormente se hizo referencia así como sus objetivos fundamentales para el año 2016, los que a continuación se relacionan.

1. Desarrollar la infraestructura tecnológica y de conectividad de la red sectorial (VPN) con estándares de calidad como vía de perfeccionamiento de la gestión informativa y de comunicación, mediante la explotación de aplicaciones informáticas desarrolladas en estándares abiertos que optimicen la gestión y dirección estratégica del sector.
2. Implantar y certificar el sistema de gestión de la calidad.
3. Lograr una efectiva gestión de mercadeo que permita alcanzar los flujos financieros mediante productos y servicios con estándares de calidad como expresión de mejora continua.

4. Instrumentar y desarrollar una efectiva gestión del capital humano en aras del desarrollo organizacional sustentado en principios éticos, profesionalidad y valores, como expresión de mejora continua, que responda a los fundamentales indicadores de eficiencia, eficacia y excelencia.

5. Lograr mediante el ejercicio de las funciones de regulación y control empresarial la fidelidad de registros confiables y flujos financieros acorde a las necesidades de desarrollo organizacional.

Análisis histórico:

A continuación se hace un análisis del comportamiento de las ventas en los últimos tres años, para lo cual se realizó una investigación documental en la UEB.

Tabla 4- Comportamiento de las ventas en la UEB EICMA Holguín en los años 2013-2015:

Áreas de Negocio	Año 2013			Año 2014			Año 2015		
	PLAN	REAL	% Cumpl.	PLAN	REAL	% Cumpl.	PLAN	REAL	% Cumpl.
Comunicaciones	139560	122857	88	148519	152819	103	168809	156257	92
Telemática	114457	132894	116	41637	58614	141	36887	96617	262
Ofimática	255445	251019	98	226115	257127	114	306931	330471	108
Aplicaciones	247846	265913	107	274722	214056	78	276086	316741	115
Total	757308	772683	102	690993	682617	98	788713	900086	114

Tabla 4: Fuente de elaboración propia a partir de datos de la organización.

Análisis causal:

Las ventas durante los últimos 3 años como se puede ver en la tabla anterior han mostrado irregularidad, impidiendo exhibir mejores resultados, los diferentes motivos se explican a continuación especificados por las diferentes áreas de negocio en los diferentes años que se evalúan:

Área de Comunicaciones:

En el año 2013 esta área presentó serias dificultades para lograr el cumplimiento de su plan pues no se contó con materiales de redes para realizar esta actividad, la UEB no contaba con la existencia de cable, switch, ni canaletas y este servicio aunque fuera demandado por clientes resultaba imposible realizarlo, el grupo mensualmente realizaba trabajos de comunicaciones como reparaciones y mantenimientos a plantas de radio, montaje y mantenimientos a torres, pero no fue suficiente para lograr cumplir, se debe destacar que la UEB no contaba con financiamiento alguno para salir al mercado y

realizar compras pues mensualmente situaban financiamiento por parte de la oficina central para salario, retenciones, obligaciones con el presupuesto, y otros pagos como teléfono y energía.

En el cierre del 2014 esta área sobre cumple en un 3% pero igual presentó dificultades mensualmente pues en el caso de los clientes la mayoría no cuentan y/o planifican el presupuesto requerido para dar mantenimiento a las comunicaciones y estas no son prioridad hasta que presentan interrupciones, o sea no se concreta una verdadera demanda según las necesidades del territorio.

En cuanto al servicio de redes, la mayor dificultad esta en que no se contó con un suministrador estable que garantizara la materia prima de todo tipo, por lo que se continuaba con la escasez de componentes para la reparación y montaje, switch, canaletas, cables, conectores que dificultaba el trabajo y provocaba demora para la puesta en marcha del trabajo, por esta causa en este año algunos clientes obtuvieron este servicio por parte de Copextel, siendo este el principal proveedor de la UEB y convirtiéndose a la vez en su fuerte competidor.

Para el cierre 2015 no logró esta área cumplir con lo planificado, las causas fundamentales estuvieron dadas por la carencia de componentes y equipamiento para la actividad de radio, y los materiales de redes, la falta de transporte en la UEB, así como clientes que se le presentaron ofertas y las mismas no fueron aceptadas por estos no contar con financiamiento para este tipo de actividades.

Área Telemática:

En el cierre del año 2013 esta área sobrecumplió su plan en un 16% a pesar de que en este período bajaron las tarifas de los precios de sus servicios, debe señalarse que el grupo presentó dificultades por la lenta conectividad, por la Red sectorial tener muy bajo su ancho de banda.

Al cerrar el 2014 presentó un sobrecumplimiento del 41%, la baja tarifa de sus precios, no mostraba el aumento de clientes deseados debido a la mala conectividad. Se trabajaba en el aumento de las líneas telefónicas para seguir agregando clientes que además de mejorar la calidad del servicio, aumentaría el tiempo de conexión. Es importante destacar que ya en este 2014 de las 14 delegaciones municipales de la agricultura solo dos (Moa y

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Cacocúm) no se conectaban debido a la situación telefónica que presentaban estos municipios.

La conexión Red Sectorial era de 128K y esta no era la velocidad requerida para brindar un mejor servicio a los clientes de la Delegación, y para la incorporación de nuevos clientes a la Red se requería incrementar el ancho de banda a nivel empresarial.

En el cierre del 2015 se nota un cumplimiento del plan al 261% motivado por los servicios de enlace dedicado VPN, de 42 clientes que solicitaron este servicio ya el 56% poseían conexión, se configuró el servidor de la delegación Provincial y con ello mejorar y continuar con el trabajo en las delegaciones municipales.

Área de Ofimática:

En el cierre del año 2013 se muestra un incumplimiento de su plan de un 2% debido a la falta de insumos para los mantenimientos así como la no existencia de partes y piezas para las reparaciones, siendo esta su actividad fundamental.

Al concluir el 2014 se pudo apreciar que esta área alcanzó un sobrecumplimiento del 14% debido en lo fundamental a la venta de la demanda ya que la UEB pudo adquirir en Copextel máquinas que fueron asignadas principalmente a las delegaciones municipales.

Durante el año presentó déficit de insumos y piezas de repuesto para garantizar los mantenimientos y reparaciones, haciéndose sentir la obsolescencia de la presente tecnología.

Al igual que el resto de las áreas existieron clientes que por directivas del nivel superior y otros por encontrar reparaciones y servicios que satisfacían su demanda pasaron a recibir estos servicios con la competencia, con Copextel, Citmatel, y a otras formas de gestión no estatal. Esto indicaba que mejorar e incrementar la competitividad de la UEB ya se convertía en una necesidad impostergable.

En el 2015 sobrecumple su plan en un 8%, su actividad fundamental seguía siendo los mantenimientos y reparaciones menores y presentaba pérdida de algunos clientes por la no garantía de partes y piezas. Con respecto a los mantenimientos la calidad no era mala pero aún faltaban insumos para lograr un servicio de excelencia lo que marcaría la diferencia con los competidores.

Área de Aplicaciones informáticas:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

Al concluir el 2013 este grupo presentó un sobrecumplimiento de un 7% ya que en este año se comenzó con la venta e implementación del Sistema Contable Versat Sarasola a todas las entidades de la Agricultura, por lo que se contaba con un mercado seguro, aunque algunos clientes preferían este sistema implementarlo con los trabajadores de Desoft, ya que estos poseían mayores conocimientos al respecto y planteaban que los implantadores de EICMA aún necesitaban capacitarse en este sistema.

Al cerrar el 2014 esta área ha sido la mas afectada, pues su producto líder Versat Sarasola ya tenía su mercado prácticamente agotado en la cabecera provincial quedando como mercado potencial las formas productivas que tiene la provincia a las cuales no se les llegaba por la falta de transporte, el difícil acceso a estas, el crítico equipamiento tecnológico con que estas disponían y en la mayoría de los casos la falta de liquidez por parte de las mismas.

En el segundo semestre la fuerza de trabajo del área sufrió una inestabilidad quedando en la misma un solo implantador no siendo suficiente para capacitar a los clientes que lo necesitaran, por lo que en el mes de septiembre todo el personal de esta área paso un curso de capacitación y habilitación del sistema así como un entrenamiento de una nueva versión de la Suite Empresarial posibilitando estar en mejores condiciones para desarrollar las funciones con una mayor calidad en sus servicios.

Ya para el cierre del 2015 Aplicaciones cumplió el plan en un 115% favoreciéndose con las ventas de Suite Empresarial, EICO, capacitación, actualización de antivirus, procesamiento de datos, entre otras. Se pudo apreciar que se puso al máximo la capacidad del personal, aprovechando el potencial de trabajo de cada uno, y como equipo de trabajo.

Facilidades físicas

La UEB hasta enero 2016 poseía una limitante característica que impedía lograr buen resultado de sus objetivos, existiendo la ausencia total de imagen de EICMA Holguín, debido a su locación en el segundo piso de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Holguín, carente de posibilidades de identificarse en el exterior ni al interior del edificio, en un local extremadamente pequeño que impedía que el Director General y Especialista Comercial contaran con oficinas propias ni recepcionista que informara adecuadamente a los clientes al ser visitada. La escasa promoción que se tenía

provocaba que resultara prácticamente indescifrable para los clientes la ubicación de la UEB, no contando ni siquiera con la cooperación de la recepcionista de la delegación en la orientación de sus clientes.

A partir de la fecha antes mencionada, fue otorgado a la UEB un nuevo local en el que actualmente se encuentra ubicada, en el cual goza de un cartel de identificación, oficinas independientes, amplias, con buena iluminación, aunque con limitantes en las condiciones de trabajo ya que presenta falta de muebles, climatización y se prevé que para el 2017 sea aprobado el financiamiento para mantenimiento constructivo ya que dicho local es antiguo, esta deteriorado y es necesaria su remodelación.

Comportamiento de los precios:

El listado de precios por áreas y servicios los aprueba el Ministerio de Finanzas y Precios y los asigna la EICMA Nacional a cada UEB del país y son contratados con cada uno de los clientes según sus características y cumpliendo con lo legislado y estimando entre las partes el convenio de pago.

Comportamiento de las fuerzas de ventas:

El personal de EICMA Holguín se caracteriza por su seriedad, dedicación, y profesionalidad por lo que en este sentido la UEB cuenta con técnicos capacitados para realizar su desempeño, a pesar de esto se continúa efectuando acciones de capacitación para mejorar cada vez más la calidad de los servicios prestados por los trabajadores de la unidad, para que estos brinden el mismo de forma profesional y competitiva.

Estudio de mercado:

En el último estudio de mercado realizado anteriormente de arribó a los siguientes resultados

Resultado de la encuesta de clientes reales:

Para caracterizar el mercado real de la EICMA Holguín se aplicó una encuesta a los clientes que de manera frecuente u ocasional han adquirido los servicios de la empresa. La misma tuvo como objetivo analizar los medios a través de los cuales los clientes conocieron a la EICMA, la frecuencia que recibe el servicio, factores que influyen en su decisión de compra, así como otros atributos.

Del procesamiento y análisis de la información se obtuvo lo siguiente:

Al evaluar el impacto que han tenido los medios publicitarios empleados por la EICMA Holguín sobre su mercado actual el 63% de la muestra conocieron a la EICMA mediante la visita de su personal, el 18 % la conoció a través de un amigo, un 15 % por otra empresa, mientras que un 4% ha sido por mensajes de correo electrónico.

El 45% de los clientes han recibido los servicios de EICMA por más de 5 años, el 37% han sido un consumidor asiduo de 2 a 4 años mientras que el 11% adquiere los servicios por menos de 1 año, solo el 7% restante no recuerda desde cuando es cliente de la empresa, dato positivo pues al menos el 93% reconoce el tiempo que ha contratado sus servicios.

A la pregunta de cómo es la evaluación de los servicios de la EICMA:

El 78 % de los clientes consideran que los servicios recibidos son buenos y un 22 % de regulares, lo que permite que se tenga una idea del nivel de satisfacción percibido, resultados que pueden ser mejorados por la organización mediante el trabajo continuo.

Un 93 % de los clientes han recibido el servicio de mantenimiento y reparaciones, el 78 % han instalado redes, un 67 % han contratado el servicio de instalación e implementación de sistemas de gestión económica, el 48% solicita la asesoría técnica, el 44% repara y recibe mantenimiento a sus equipos radio eléctricos y solo el 26% y el 11% adquieren el servicio de diseño y programación de software a la medida y la instalación de pizarras telefónica respectivamente. El servicio específico de mantenimiento y reparaciones permite evaluar en el crecimiento de la empresa aspectos que se han de tener en cuenta que puedan incidir en la especialización de los servicios y en particular en el servicio de mantenimiento, pues la mayoría de los clientes consideran que al crecer se corre el riesgo de sacrificar elementos como la calidad y seriedad en los servicios.

Igualmente al valorar las sugerencias de nuevos servicios a incorporar se puede apreciar que se aconseja que se retome la comercialización de los medios informáticos a clientes terceros y se promocióne más el servicio de antivirus.

La pregunta referida a la frecuencia que solicitan los servicios por parte de los clientes de la EICMA Holguín arrojó como resultado que el 70 % de los clientes los solicita muy a menudo, el 26% sólo algunas veces y el 4% lo hace esporádicamente, evidenciándose la necesidad de ganar una mayor fidelidad en los clientes que sólo visitan algunas veces y

obtener aquellos que esporádicamente lo hacen, revertir esta situación contribuye al incremento de la cuota de mercado de la entidad.

Al analizar la preferencia que tienen los clientes reales en el momento de contratar los servicios que brinda la EICMA con respecto a otras empresas que ofrecen productos y servicios similares, se pudo conocer que:

El 55% se inclina por Desoft cuando va instalar e implementar software de gestión económica, el 36% de los clientes instala con la EICMA y el 9% con TEICO (Datazucar).

En el montaje e instalación de redes de datos el 57% de los encuestados le han solicitado este servicio a la EICMA, un 28% a Copextel, mientras que solo un 5% busca en Sertod, Cimatel y ETECSA.

El 56 % de los clientes consideran a EICMA como la proveedora del servicio de reparaciones y mantenimiento a las computadoras y periféricos, el 32% se decide por Copextel y solo un 12% por CIMEX.

El servicio de instalación de pizarras telefónicas el 63% de la muestra recibió el servicio con ETECSA, el 31% con Copextel y solo el 6% han probado con la EICMA.

El servicio de reparaciones y mantenimientos a equipos de radio comunicaciones en un 36% optaron por contratar con EICMA, el 28% contrata con Copextel, mientras Movitel y ETECSA tiene un 14% cada uno, dejando solo un 7% para el departamento de comunicaciones de Transtur.

El 81% de las empresas encuestadas consideran que el precio es adecuado, mientras que el 19% restante lo cataloga de alto. Al evaluar la relación entre calidad del servicio se considera equilibrada los clientes consideran el precio que pagan está acorde a la calidad del servicio recibido, aun así la empresa trabajan en una mayor nivel de especialización de sus trabajadores.

Al evaluar la importancia de cada uno de los productos de la empresa para los clientes, consideran que el servicios de mantenimiento y reparaciones es el más importante, el servicio de instalación e implementación de sistemas contables fue el segundo servicio más importante, se destaca que la instalación de redes tiene una gran demanda por lo que fue escogido por los clientes como tercer servicio más necesario. El orden siguió de la siguiente manera, asistencia técnica, reparación y mantenimiento de equipos de radio comunicaciones, y la instalación de pizarras telefónicas, mediante la entrevista se pudo

conocer que los clientes valoran como necesarios los servicios a evaluar pero consideran que deben seguir tomando acciones para el buen funcionamiento de la entidad.

Mediante entrevistas se indagaron los atributos que tienen los trabajadores de la entidad, alrededor de un 35% de los clientes expresan que el personal que labora es responsable, un 25% marcó que son honestos, el 21% opina que son comprometidos en su labor. Es importante destacar que solo el 16% nota creatividad y el 3% considera que es de otra forma, destacándose que son buenos comunicadores e innovadores.

Al evaluar los atributos con los que cuenta la organización se pudo conocer que el 32% considera que EICMA es una empresa profesional, el 24% percibe que es rápida en los servicios que brinda, el 22% considera que es efectiva en su labor, un 14% considera que es competente, solo el 8% enuncian que es experta.

Existen diversos factores que influyen y determinan el prestigio de una organización, es por ello cuando se preguntó a los encuestados si recomendarían los servicios que brinda EICMA el 92% está dispuesta hacerlo y el 8% valoraría esta recomendación.

Resultado de la encuesta de clientes potenciales:

Para caracterizar el mercado potencial de la EICMA Holguín se aplicó una encuesta a 28 clientes que para la empresa son atractivos para el crecimiento. La misma tuvo como objetivo analizar el conocimiento por parte de los mismos de la existencia de la EICMA, los medios a través de los cuales la conocieron y de ser así los servicios que ofrece, la evaluación de los proveedores que les ofrecen los servicios actualmente, una valoración de sus atributos, la importancia que concede a cada servicio y factores que influyen en la decisión de contratación, así como la intención de compra de los productos y servicios de la EICMA.

Un 58 % de los encuestados conocen a la empresa y como vías fundamentales mediante las cuales la han conocido se destaca que el 33 % la conoció mediante visitas efectuadas por la EICMA, un 33 % a través de un amigo, el 20 % expresa que la ha conocido de otra forma, mediante contratos firmados en años anteriores. Esto evidencia que tanto en el mercado real como en el potencial reconocen a la EICMA como una empresa de informática y comunicaciones que ha sufrido cambios en su denominación, servicios y objeto social manteniendo un status dentro de sus cliente que se sienten identificados con la entidad.

Del por ciento de los encuestados el 79 % conoce el servicio de mantenimiento y reparaciones a computadores, el 37 % el de instalación de redes, el 26 % conoce la implementación de software de gestión económica, el 21% el diseño y programación de software a la medida, solo un 16 % conoce la asesoría técnica que brinda EICMA en varias materias, mientras que 5 % conoce sobre la instalación de pizarras telefónicas y ningún cliente afirmó que conociera que se brindara el servicio de reparación y mantenimiento a equipos de comunicación. Estos dos últimos servicios valorados por parte de los encuestados como buena iniciativa de la organización pues no existen en las condiciones actuales proveedores suficientemente en estas materias.

Del personal encuestado consideraron que el servicio más importante para su entidad es la reparación, mantenimiento de computadoras y periféricos, el montaje e instalación de red de datos ocupó el segundo puesto como servicio más significativo, dejando en tercer lugar la asistencia técnica. Siguiendo el orden según la importancia de los servicios fueron catalogados: la instalación e implementación de software contables, diseño y programación de software a la medida, reparación y mantenimiento a equipos de radio comunicaciones e instalación y programación de pizarras telefónicas.

Como atributo fundamental a la hora de contratar los servicios se evidencia que los indicadores principales en la determinación de la contratación es la el nivel profesional para 24%, una mejor relación calidad-precio y la garantía con un 22% cada atributo. Según las respuestas de los encuestados la rapidez en los servicios alcanza un 21%, siendo la diversificación en los servicios y la imagen corporativa los elementos que menos inciden en la contratación de los servicios, obteniendo el 5% y 6 % respectivamente.

Cuando se analizó la preferencia que tiene cada cliente cuando va contratar un servicio, se evidenció que el 73% prefieren que Copextel sea su proveedor para la instalación y montaje de redes de datos, para el diseño y programación de software a la medida el 43% se ha contratado a Desoft. Para las reparaciones y mantenimiento a equipos de radios comunicaciones un 50% se inclina por que Movitel le brinde sus servicios, mientras que para las reparaciones y mantenimientos a computadoras y periféricos el 57% marco que su mejor opción es la Corporación Copextel, con el objetivo de obtener un servicio más integral el 50% mantiene el mismo suministrador para recibir la asistencia técnica. Para la instalación e implementación de software de gestión económica el 43% contrata el

servicio con Desoft por su alto nivel de reconocimiento dentro de este segmento del mercado. Mientras que el mundo de las instalaciones y montajes de pizarra telefónica el 75% se decide por ETECSA.

Se indagó sobre los proveedores que le ofrece al mercado potencial los servicios actualmente, se pidió que evaluaran según los atributos escogidos por el área de mercadotecnia para analizar en la posición que se encuentra la EICMA con respecto a su competencia. Se obtuvo como resultado que TEICO ahora con el nombre de Datazúcar y Desoft fueron las organizaciones de mayor puntuación con respecto a la rapidez del servicio. Cuando se analizó el proveedor más efectivo otra vez se resalta el nombre de TEICO con la máxima puntuación. Los encuestados evaluaron a ETECSA como la entidad más profesional dentro del mercado otorgándole la mayor puntuación.

Al evaluar la intención de contratar algunos de los servicios de la organización un 48 % expresó que los contrataría, un 47 % que quizás los contrataría y el 5 % restante de los encuestados muestran poca inclinación a contratar los servicios.

En general como resultados de las encuestas se señalan como resultados más relevantes los siguientes:

- Los principales clientes con que cuenta EICMA son del sector del Minagri, clientes muy limitados en su financiamiento.
- Los servicios que identifican a la EICMA, son:
 - El mantenimiento y reparación a medios informáticos.
 - Instalación y montaje de redes de datos.
- Estos dos servicios fueron evaluados por los clientes como los más importantes para el desarrollo de su entidad, los clientes potenciales conocen del prestigio de la organización, mientras que los reales expresan que EICMA Holguín se caracteriza por satisfacer básicamente necesidades de reparación y mantenimiento a sus equipos y tecnología, así como la instalación de redes de datos con un alto nivel de satisfacción.
- Los clientes valoran el servicio de manera positiva, y están estimulados solicitar los servicios frecuentemente.
- Los competidores cuentan con una mejor infraestructura,
- El método de promoción más usado es la visita del personal de la EICMA a las entidades.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

- Los clientes están conforme con la calidad del servicio recibido, así mismo consideran que existe buena relación precio-calidad.
- Algunos de los clientes potenciales están dispuestos a contratar los servicios que les puede ofrecer la EICMA, mientras que sus clientes reales están dispuestos a recomendar a la entidad a otros clientes.

También se realizó un trabajo en grupo para identificar las principales limitaciones de la organización teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y se listaron las siguientes:

- La mayoría de las estrategias son tomadas a nivel central.
- Poca autonomía financiera por parte de los directivos de UEB para la adquisición de insumos, partes y piezas y mercancía para la venta.
- No existe una política de inversión aprobada para el desarrollo de la UEB EICMA Holguín.

Diagnóstico estratégico de la Entidad

Para conocer la situación que tiene la entidad se hizo necesario realizar un diagnóstico estratégico. Luego de reunirse un grupo de 8 expertos integrantes del consejo de dirección de la EICMA, estos determinaron que de un total de 6 fortalezas, 5 debilidades, 4 oportunidades y 5 amenazas, los factores internos y externos claves de la organización serían los que siguen:

Fortalezas:

1. Personal joven, profesional y responsable
2. Buenas relaciones interpersonales y clima laboral
3. Proveedor por excelencia del Minagri
4. Amplia gama de servicios
5. Ubicación geográfica de EICMA
6. Correspondencia precio-calidad

Debilidades:

1. Carencia de transporte para garantizar la llegada al cliente
2. Deficiente mobiliario y climatización en los locales de trabajo
3. Obsolescencia de la tecnología y herramientas de trabajo
4. Actividad comercial pasiva
5. Falta de financiamiento en ambas monedas

Oportunidades:

1. Baja diversificación de los servicios de la Competencia
2. Desarrollo de ferias comerciales
3. Buena imagen que tienen los clientes de la EICMA
4. Centralización de las capacidades de compra

Amenazas:

1. Políticas ministeriales implantando centralización de las cuentas bancarias.
2. Mejor infraestructura de la competencia
3. Aumento del trabajo por cuenta propia (TCP) en esta actividad
4. Baja capacidad de pago de los clientes

2.4. Aplicación de las matrices

Luego de seleccionarse los factores claves se procedió a la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos y externos, según como aparece en las siguientes tablas, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

Factores Claves	Clasificación	Ponderación	Resultados
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Fortalezas			
Personal joven, profesional y responsable	4	0,10	0,40
Buenas relaciones interpersonales y clima laboral	3	0,09	0,27
Proveedor por excelencia del MINAG	4	0,10	0,40
Amplia gama de servicios	4	0,10	0,40
Ubicación geográfica de EICMA	3	0,08	0,24
Correspondencia precio-calidad	3	0,08	0,24
Debilidades			
Carencia de transporte para garantizar la llegada al cliente	1	0,10	0,10
Deficiente mobiliario y climatización en los locales de trabajo	2	0,09	0,18
Obsolescencia de la tecnología y herramientas de trabajo	2	0,08	0,16
Actividad comercial pasiva	2	0,08	0,16
Falta de financiamiento en ambas monedas	1	0,10	0,10
Total		1.00	2,65

La Empresa de Informática y Comunicaciones del MINAG Holguín presenta una situación interna favorable, pues el resultado total ponderado es de 2.65, con predominio de las fortalezas sobre las debilidades, las más significativas fueron el personal joven, profesional y responsable, ser proveedor por excelencia del Minagri y tener una amplia gama de servicios.

Factores Claves	Clasificación	Ponderación	Resultados
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Oportunidades			
Baja diversificación de los servicios de la competencia	4	0.11	0.44
Desarrollo de ferias comerciales	3	0.10	0.30
Buena imagen que tienen los clientes de la EICMA	4	0.11	0.44
Centralización de las capacidades de compra	3	0.10	0.30
Amenazas			
Políticas ministeriales implantando centralización de las cuentas bancarias	1	0.12	0.12
Mejor infraestructura de la competencia	2	0.11	0.22
Aumento del TCP en esta actividad	1	0.12	0.12
No tener certificado el sistema de gestión de la calidad	2	0.12	0.24
Baja capacidad de pago de los clientes	1	0,11	0,11
Total		1.00	2.29

La situación externa de la UEB es desfavorable pues el resultado total ponderado es de 2.29 con predominio de amenazas sobre las oportunidades, entre las amenazas más significativas se pueden mencionar las políticas ministeriales, el aumento del TCP en esta actividad, así como la baja capacidad de pago de los clientes.

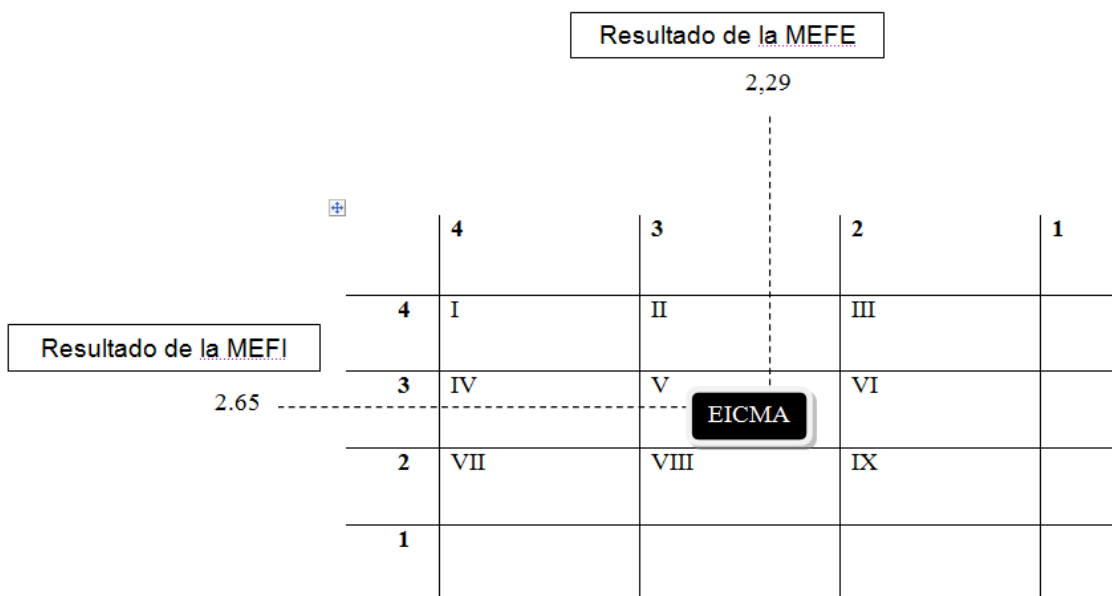
A partir de los resultados obtenidos de la MEFI y la MEFE se pasó a realizar la Matriz Interna-Externa, de la cual obtuvimos que la UEB EICMA Holguín se encuentra ubicada

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
 www.uho.edu.cu

en el quinto cuadrante, por lo que se deben trazar estrategia de resistencia como es penetración del mercado y desarrollo del producto.

Es decir, que aunque internamente presente una situación favorable, la débil situación externa y las amenazas que representa la competencia hacen que su posición estratégica no sea favorable.

El gráfico de la matriz sigue a continuación:



Resumiendo del análisis hecho anteriormente se puede decir que la UEB EICMA Holguín queda situada en la matriz DAFO en el cuadrante fortalezas – amenazas, (FA) el cual se basa en las ventajas de la organización que puedan tratar las amenazas. El objetivo es lograr al máximo las primeras y reducir al máximo las segundas. (Defensivas).

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	EICMA	
OPORTUNIDADES		

III ETAPA: determinación de los objetivos

Después de realizado el diagnóstico de la actividad de la UEB y como resultado de la

actividad en grupo del consejo de dirección se formularon los objetivos comerciales de la misma para el año 2016 los cuales se reflejan a continuación:

- Incrementar los niveles de venta en un 2% con respecto al año anterior.
- Lograr un 80% de satisfacción de los clientes sobre la base de un incremento sostenido de la calidad del servicio que se presta.
- Consolidar el posicionamiento de la UEB por la diversidad, variedad y calidad de sus productos y servicios.

IV ETAPA: elaboración de las estrategias

Las estrategias que se proponen se hacen dirigidas a mejorar la oferta y calidad de los productos y servicios de la UEB buscando la máxima satisfacción de los clientes y consta de las siguientes variables: facilidades físicas, mercadería y servicios, precio, personas, comunicación, distribución y tecnología

Facilidades físicas

Mejorar las condiciones del local

Mejorar el mobiliario de la UEB

Climatizar las oficinas

Mercadería y servicios

Mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen

Precio

No se trazarán estrategias con esta variable por cuanto los precios son fijados teniendo en cuenta las normativas del Ministerio de Finanzas y Precios, sin embargo se considera que pudiera hacerse un estudio de los precios de la competencia para trazar estrategias en este sentido.

Personas

Desarrollar al personal

Comunicación

Desarrollar actividades promocionales

Distribución

Mejorar la situación del transporte

Tecnología

Favorecer la tecnología

V ETAPA: plan de acción

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

En este paso se proponen un conjunto de acciones que de ser aplicadas por la dirección de la UEB que conllevarán a una mejora de la calidad del servicio que se presta, una mayor satisfacción de los clientes que son atendidos , y con esto mejorar el resultado los indicadores de la entidad.

Plan de acciones para la UEB EICMA Holguín:

Estrategia	Acciones	Plazo de cumplimiento	Responsable
Facilidades Físicas	Solicitar a la Oficina Central aprobación de inversiones para el mantenimiento constructivo del local donde se encuentra la UEB.(Proyecto de Inversiones)	mayo-noviembre	Máxima Dirección de la UEB
	Solicitar financiamiento para la compra de Split para la climatización de los locales.	junio-julio	
	Solicitar financiamiento para la compra de muebles para la recepción de la UEB, así como para los departamentos donde se atienden los clientes.	junio-julio	
Mejora de producto / servicio	Realizar gestiones de compra buscando ofertas en los proveedores que tengan existencia de insumos necesarios para realizar los servicios.	cierre mensual	Esp. Comercial
	Realizar por vía telefónica o por correo aclaraciones de dudas y conocer cada situación de los clientes.	cierre mensual	Jefes de grupo
Promoción	Participar en ferias comerciales para darse a conocer.	según programa	Esp. Comercial
	Promocionar a través de las Intranet, páginas web y medios de comunicación los productos y servicios de EICMA.	mensual	
	Visitar los clientes reales promocionando algún servicio que no reciban de la entidad.	mensual	
Desarrollo del personal	Realizar diagnóstico para conocer la necesidad de capacitación de cada trabajador.	inmediato	Esp. Rec Humanos
	Participar en los seminarios planificados por la empresa para su superación.	trimestral	Área que corresponda
	Capacitar periódicamente a los trabajadores para brindar los servicios con la excelencia y calidad demandada.	mensual	Esp. Rec Humanos
Distribución	Solicitar a la Dirección Nacional el financiamiento para la compra de bicicletas para visitar los clientes más cercanos.	junio-diciembre	Máxima Dirección de la UEB
	Coordinar con clientes que dispongan de transporte la recogida de los técnicos para la prestación de los servicios.	inmediato	Esp. Comercial

Tecnología	Incluir en el plan de la demanda para el 2017 la solicitud de nuevo equipamiento con tecnología avanzada para la UEB	mayo-noviembre	Máxima Dirección de la UEB
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------------

VI ETAPA: establecimiento del presupuesto

De las acciones propuestas algunas no requieren de presupuesto para realizarlas, sin embargo otras si. Aparecen reflejadas en este trabajo aquellas acciones que para su realización requieren de inversiones:

Acciones	Presupuesto aproximado CUC
Compra de Split	10 000,00
Compra de muebles	9 000,00
Compra de bicicletas	2 000,00
Compra de insumos	2 000,00
Reparación del local	Por definir (Proyecto de mantenimiento constructivo)
Total	23 000,00 sin incluir presupuesto del mtto constructivo.

VII ETAPA: control

Después de haber concluido la elaboración del plan de acción se hace necesario diseñar un sistema de control para dar seguimiento al mismo así como mantener una vigilancia continua sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctoras.

Formas	Período-Fecha	Objetivo
Análisis en Consejos de Dirección.	Mensual	Chequear las acciones realizadas en cada etapa y su cumplimiento.
Auditoría del Plan de Marketing.	Anual	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Aplicación de encuestas y visitas a clientes.	Trimestral	Monitorear que incidencia tienen en el nivel de satisfacción de los clientes las acciones de mejoras propuestas.
Despacho con directivos implicados.	Mensual	Analizar el cumplimiento parcial de cada una de las tareas asignadas.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se arriban a las siguientes conclusiones:

- En la situación interna de la entidad predominan las fortalezas sobre las debilidades y en la situación externa se pudo apreciar que prevalecen las amenazas sobre las oportunidades.
- Se aprecia que no se están aplicando todas las modalidades de promoción que pudieran resultar beneficiosas para la consolidación de su mercado actual.
- La vía más efectiva por la cual los clientes conocen a la EICMA es por la visita de su personal, teniendo como mayor aceptación el buen trato y las tarifas atractivas, estando dispuestos a solicitar los servicios la mayoría de los encuestados.
- Es necesario para la UEB la asignación de financiamiento para un mejor desarrollo y que así obtenga ventajas competitivas.
- La hipótesis del trabajo aún está por validar debido a que aún no se han implementado las estrategias y el plan de acción propuesto.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones a las cuales se han arribado se recomienda lo siguiente:

- Presentar y aprobar en el Consejo de Dirección el estudio realizado.
- Implementar las estrategias y acciones propuestas, solicitando el presupuesto necesario para algunas de las acciones que se proponen.
- Cerrar el ciclo con la evaluación y perfeccionamiento de la implementación de las estrategias y acciones, a través de los mecanismos de control propuesto.
- Realizar estudios de mercado de manera sistemática que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas y a la vez conocer el nivel de satisfacción de los clientes y la posibilidad de crecer en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

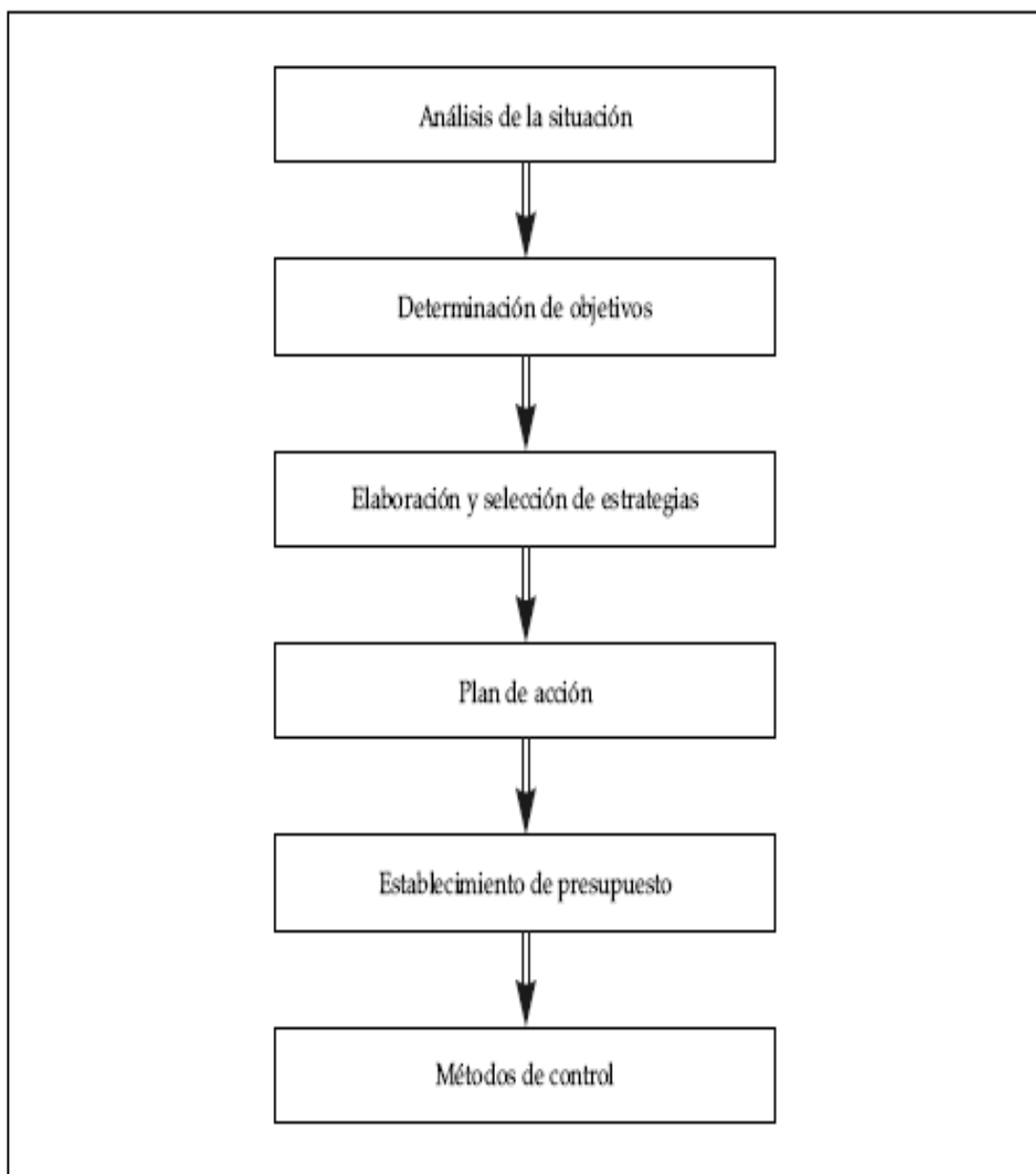
1. American Marketing Association (A.M.A.) "Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing" A.M.A. – Chicago. Editorial ANA, E.U, 1960, p. 23
2. Ansoff, H. L.; Declerk, R.P. y Hayes, R.L. Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración. Editorial, México, 1993.
3. Armstrong, G y Kotler, P. Fundamentos de Marketing. (6ta. Edición, Prentice Hall, Pag.20)
4. Baidaba.2005, (junio5.<http://www.gestiopolis.com>)
5. Barreiro, Luis. Marketing o Ventas he hay el problema. Publicado en la Revista Espacio(Cuba) No 7 del 2002.
6. Bigné, Enrique. Marketing de destinos turísticos. (Material del Diplomado), Varadero, 1997
7. Bowman, C. La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica S.A., 1990.
8. Castellanos Ballerols, Graciella. 2000. Concepción de un modelo para la formulación de estrategias de comercialización de empresas turísticas. Extraído 12 de diciembre del 2006 de <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2000/3/articulo01.html>
9. Cuesta, Guillermo. 2006, junio 9. Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica. Extraído 8 de diciembre de 2006 de <http://download.microsoft.com/download/IE60/fmlrtw/ie6/W98NT42ME/S>
10. Cruz Roche I. Fundamentos de Marketing. Editorial Ariel, Barcelona, 1990.
11. Dillon, William R. y otros. Marketing Research in a Marketing Environment. Editorial IRNIN, Boston, 1990.
12. Escuela Superior de Estudios de Marketing. "Plan de Marketing".
13. ESEM Internacional 2000. Módulo VIII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000
14. ESEM Internacional 2000. Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000
15. García Díaz, Ignacio. 1995, Agosto 15. El marketing y la actividad de información, v 3. Extraído 2 de diciembre del 2006 de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol3_2_95/aci02295.htm

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380
www.uho.edu.cu

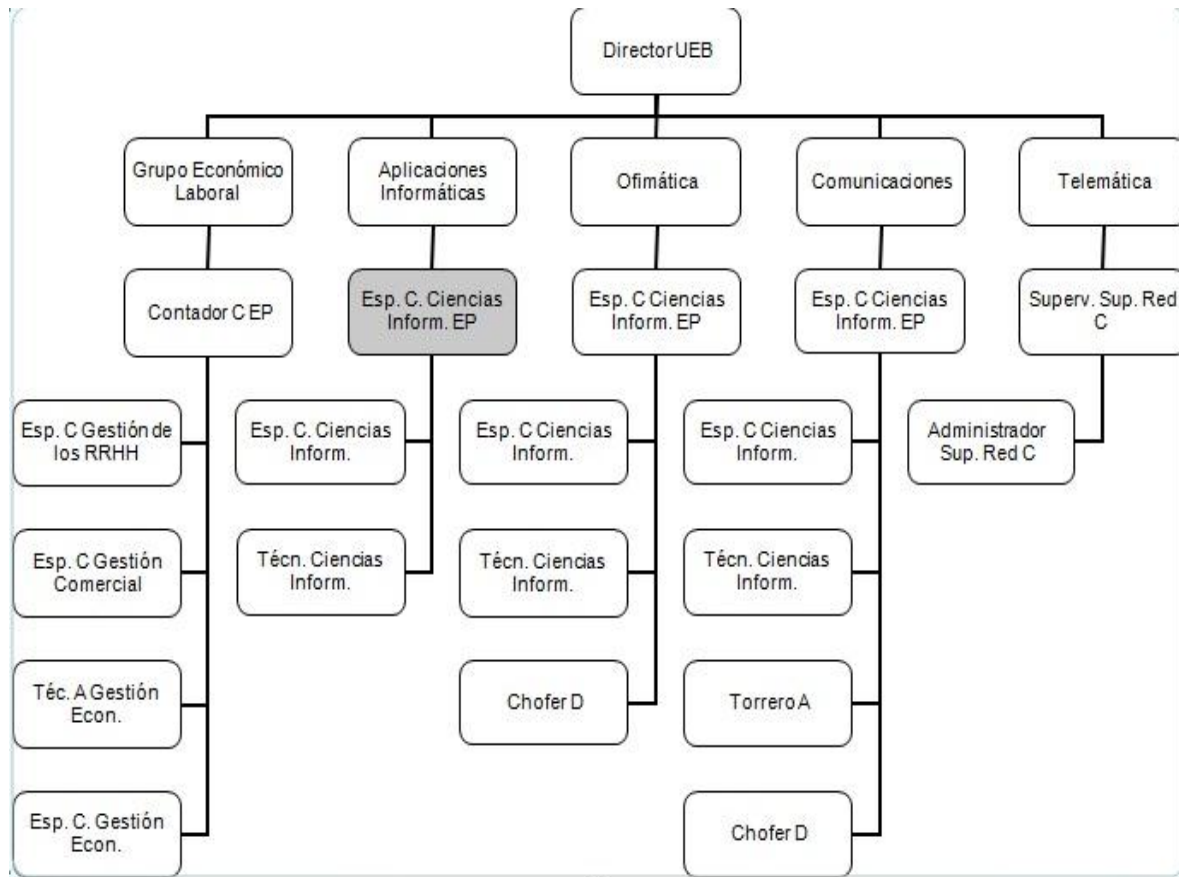
16. Giral Barnés y otros; Su empresa ¿De clase mundial?: Un enfoque Latinoamericano. UNAM; Empresa de Comunicación de Ciencia y Tecnología; La Habana; Editorial Academia
17. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación 1,2. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004, p.450
18. Hernández Ruiz, Alma. Necesidades Del Marketing en las condiciones de la Economía cubana. 2002.
19. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, 1991
20. Kothler, Phillip. Mercadotecnia. Edición del MES
21. Kotler, Phillip. Marketing. Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1989
22. Lambín, J.J. Marketing Estratégico. Edición del MES
23. Manural Estrategias de Marketing. Extraído el 10 Febrero 2007.http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing
24. McCarthy y Perrault Planeación Estratégica. De la Teoría a la Práctica.(1er.Tomo. McGraw-Hill.Pág 36)
25. Mc.Kenna, Regis. 1995, Paidós Empresa. Cómo crear y mejorar un vínculo permanente entre las empresas y sus clientes.
26. Morrissey G. Planeando con Morrissey. Pensamiento estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A, México, 1996
27. Muñiz Gonzalez, Rafael. Marketing del siglo XXI
28. Reinares y Ponzoa. 2004, diciembre 14. Reflexiones sobre Marketing. Extraído el 18 enero del 2007. www.winred.com
29. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política, (La Habana, 1997).
30. Romero Rafael. Marketing Internacional. Compilación de Textos. ESEM. 2000.
31. Stanton. Etzel y Walter. Fundamentos de Marketing. 13. (Edición. Interamericana: McGraw-Hill, pág. 10).
32. Sanz de la Tajada, L. (2005
33. William, S. 1981. Fundamentos del Marketing. EE.UU.

ANEXOS

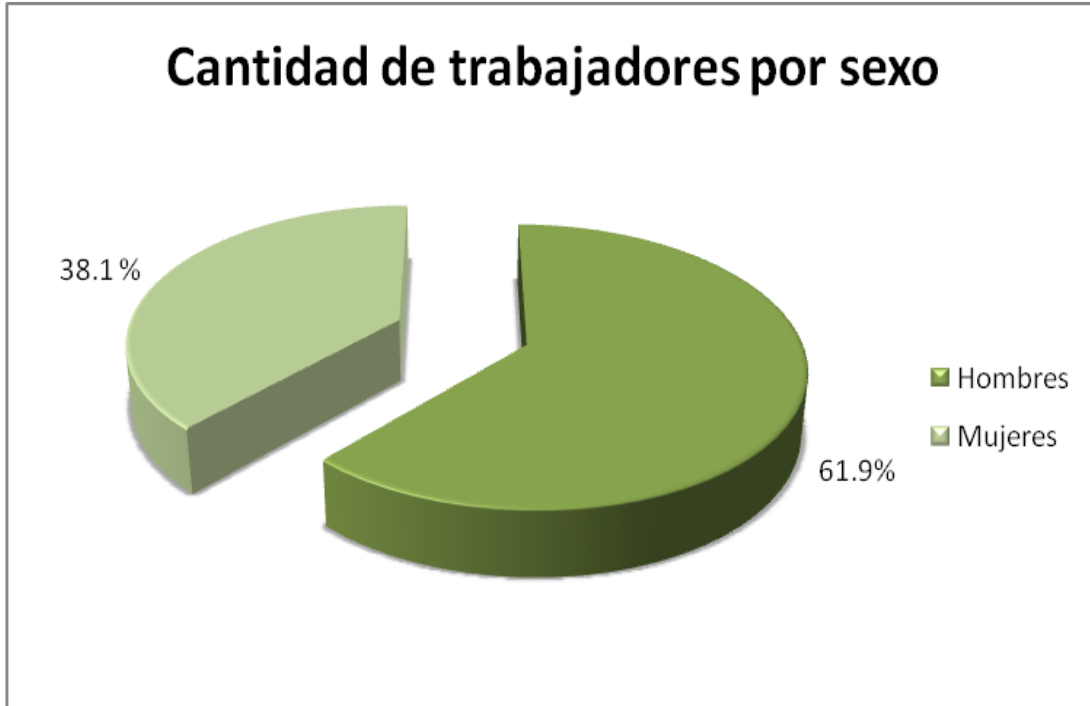
Anexo No. 1 Etapas del plan de marketing según Rafael Muñiz González



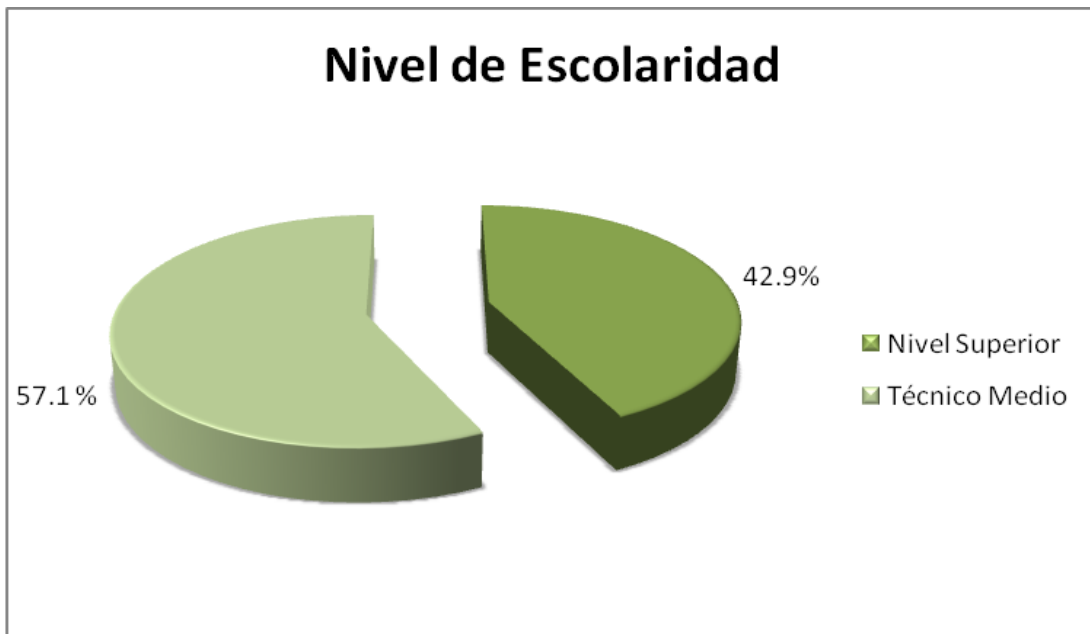
Anexo No. 2 Organigrama de la UEB EICMA Holguín.



Anexo No. 3 Composición de la plantilla de la UEB.



Anexo No. 4 Nivel de escolaridad



Anexo No. 5 Categoría ocupacional



Anexo No. 6 Comportamiento de las edades de los trabajadores

