

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

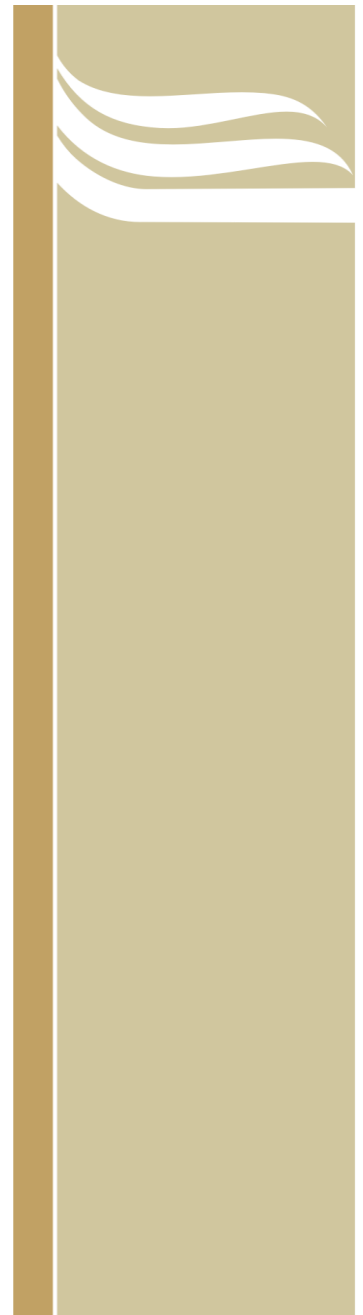
**TÍTULO: INVESTIGACIÓN DE
MERCADO PARA UNA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA DEL TERRITORIO**

**Caso de estudio: Negocio de gestión contable
“ZAGAZ”**

**Tesis presentada en opción al título de Ingeniero
Industrial**

Autor: Antonio Segura González

Tutor: MSc. Ing. Dennis Ruiz Almeida



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

Holguín, 2016

Agradecimientos

Quisiera agradecer profundamente a todos los que me ayudaron a conquistar el sueño.
A mis profesores de la universidad, que me formaron profesionalmente con dedicación y
ahínco permanente.

A mis colegas universitarios, que compartieron conmigo cada momento, cada detalle.
A mis amigos.

A la universidad toda, sitio en piedra donde el conocimiento crece.
A todos... muchas gracias.

Dedicatoria

“Este es mi regalo para mi familia incansable, constante, valiosa.
Y en especial, muy en especial, a mis padres, esos que están ahí siempre, cuando los
necesito y cuando no, a ustedes, GRACIAS...”

RESUMEN

El desarrollo empresarial en el mundo moderno está condicionado a los adelantos en sus técnicas y métodos de trabajo. El marketing se ha convertido en una herramienta indispensable para las entidades que deseen mantener y/o mejorar sus índices de comercialización.

La siguiente investigación se realizó con el objetivo de identificar las potencialidades del mercado holguinero como cliente del negocio de gestión contable “ZAGAZ”, que le permita perfeccionar su gestión comercial y con ello mejorar sus indicadores.

Para lograr estos objetivos se adopta la metodología propuesta por Bazán (2015) para la investigación de mercados en el sector privado de la economía. La elección de la muestra se realiza según el muestreo no probabilístico por el muestreo de conveniencia. Se utilizaron métodos teóricos como el histórico lógico, inductivo deductivo y analítico sintético, así como empíricos (revisión documental, entrevistas y encuestas). Mediante esta investigación se logra identificar el mercado potencial para los productos y servicios; así como las necesidades y expectativas de este, dando respuesta al problema que sirve de base a la investigación.

Las principales conclusiones prácticas se sostienen en la identificación de los atributos mejor ponderados por los clientes para este tipo de negocios (las competencias profesionales, la calidad integral del servicio, la relación calidad - precio, la seriedad en las relaciones contractuales y los esfuerzos publicitarios).

ABSTRACT

The managerial development in the modern world is conditioned to the advances in its techniques and work methods. The marketing has transformed into an indispensable tool for the entities that you/they want to maintain and/or to improve its commercialization indexes.

The following investigation was carried out with the objective of identifying the potentialities of the Holguín market that allows to the “ZAGAZ” financial business, to perfect its commercial management and with it to improve its indicators.

After achieving these objectives the methodology it is adopted proposed in the project of managerial investigation of private economic segment by Bazán (2015). The election of the sample is carried out according to the non probabilistic sampling for the sampling of convenience. The use of theoretical methods such as logical historical, deductive and inductive synthetic analytical and empirical (document review, interviews and surveys) allowed demonstrate practical shortcomings being experienced by the non-state sector and underpinning research.

By means of this investigation it is possible to identify the potential market for the products and services; as well as the necessities and expectations of this market, giving answer to the problem that serves from base to the investigation.

The main practical conclusions are supported in identifying best attributes weighted by customers for this kind of business (professional characteristics, integral quality services, quality – price relationship, contractual system and promotion efforts).

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Evolución teórica de la investigación de mercados como parte de la planeación estratégica del marketing. Relación con el emprendimiento	6
1.1.1 La investigación de mercados. Generalidades y conceptualización teórica	10
1.1.2 Desarrollo del emprendimiento como fenómeno social en el mundo y en Cuba	11
1.2 La investigación de mercados como instrumento estratégico del marketing	14
1.3 Comparación teórico – metodológica de procedimientos de investigación de mercados	18
1.4 Comportamiento del sector no estatal en el territorio holguinero. Antecedentes, situación actual y perspectivas.....	20
1.4.1 Diagnóstico comercial al negocio de gestión contable “ZAGAZ”	23
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA UNA PYME DEL MUNICIPIO HOLGUÍN (NEGOCIO DE GESTIÓN CONTABLE “ZAGAZ”)	27
2.1 Descripción teórico – metodológica del procedimiento de investigación de mercados para las formas no estatales de gestión.....	27
2.2 Aplicación del procedimiento de investigación de mercados en una PYME del municipio Holguín ...	30
2.3 Valoración socioeconómica de la investigación	52
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

INTRODUCCIÓN

La creación de empresas ha sido una inquietud latente para toda la humanidad; fundamentado en la necesidad de generar fuentes de empleo, satisfacer necesidades presentes en el entorno y aumentar la capacidad financiera de los individuos y grupos. Sin embargo, el empirismo en la concepción y diseño de los proyectos ha atentado contra su desarrollo en múltiples ocasiones. Solo los individuos más proactivos, hábiles y con una marcada orientación emprendedora logran la sostenibilidad y el crecimiento. Esta cualidad impulsora que constituye la esencia de todo gran logro, es conocida internacionalmente como *entrepreneurship* (emprendimiento como adaptación castellana) y es la condición humana que motiva a asumir un riesgo razonable en busca del éxito de un proyecto.

En las últimas décadas, se ha notado un incremento abrupto de las publicaciones referidas al tema del desarrollo del emprendimiento como fuente social de creación de empleos y crecimiento económico de muchos países (Ketchen (2007), Gómez – Villanueva (2010), Willerding (2011), Núñez - Ramírez (2014), Gezer (2015)). En todos los casos se muestra un consenso mayoritario en que el riesgo y la incertidumbre están presentes en todo proyecto humano, pero asumirlos es lo que realmente caracteriza al emprendedor de éxito.

En Cuba los estudios referidos al tema son más escasos, y solo ahora es que están en desarrollo un conjunto de investigaciones de carácter científico sobre el tema (Díaz (2013), Guilarte (2014), Ruiz (2014)). No obstante, los nuevos cambios sociopolíticos y culturales que acontecen en el país han impulsado el desarrollo paulatino del tema.

Una de las vías más utilizadas para la exploración del entorno empresarial y las posibilidades de hacer exitosa una idea de negocio es la investigación de mercados. Esta herramienta es ampliamente utilizada en el universo del emprendimiento a escala internacional, aunque su desarrollo en Cuba es limitado debido a la existencia de múltiples limitaciones socioculturales, políticas y la existencia de un sistema socioeconómico altamente centralizado.

La investigación de mercados resulta estratégica para un desarrollo sostenible y funcional de la filosofía del emprendimiento; al constituir un proceso que, a juicio de expertos, permite abordar oportunidades comerciales con una visión estratégica. En este sentido, se plantea que:

La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de la información (...) para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo, lo

que facilita el camino para resolver problemas concretos y aprovechar las oportunidades reduciendo los riesgos asociados a esta situación (García, 2008, p.7).

Por tanto, afirmar que el desarrollo de investigaciones de mercado favorece la estabilidad y crecimiento de los negocios es una idea manejada en la comunidad científica, aun cuando la utilización de esta no impida que múltiples proyectos fracasen por motivos diversos y en ocasiones ajenos al emprendedor. En el caso cubano, la viabilidad y utilidad práctica de esta herramienta ha sido usualmente cuestionada.

No obstante, a partir de la apertura y flexibilización del sector no estatal en octubre de 2010, comienzan a desarrollarse las investigaciones de mercado como una herramienta valiosa, acorde a la necesidad de incrementar la efectividad de este segmento emergente de la economía. Dicha voluntad gubernamental, expresada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, muestran un marcado interés a todos los niveles en el desarrollo de investigaciones que favorezcan el sector no estatal. Referidos en su conjunto, aunque no de forma directa, al empleo del marketing y en especial al desarrollo del trabajo por cuenta propia se definen 28 lineamientos (02, 03, 05, 09, 10, 17, 20, 26, 27, 53, 59, 71, 90, 165, 168, 178, 217, 219, 239, 248, 262, 278, 279, 291, 292, 295, 307, 308) donde se evidencia la necesidad de impulsar el desarrollo de diferentes formas de gestión no estatal como son el trabajo por cuenta propia (TCP), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y las cooperativas no agropecuarias (CNA). Dentro de los más representativos se pueden citar:

Capítulo II. Políticas macroeconómicas:

71. Se adoptarán medidas dirigidas a propiciar, en lo posible, la estabilidad de los precios de las ofertas no estatales, en especial en las actividades vinculadas con necesidades básicas de la población, teniendo en cuenta la situación de la economía.

168. Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.

Capítulo XII. Política para el comercio se encuentran:

305. Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.

308. Introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico. (Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011).

La provincia de Holguín cuenta con un universo de emprendedores elevado y un sector no estatal ascendente a la cifra de 40 424 trabajadores por cuenta propia, con un monto de asignación de crédito de más de \$ 61 millones y 1367 financiamientos otorgados. Sin embargo, el total de bajas del Registro de contribuyentes de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), ascendía a 56 355 personas entre los años 2010 y 2015; lo que muestra una relación de solicitud – entrega adversa para un territorio densamente poblado.

Si bien en el territorio, para inicios del 2015, el sector no estatal se había incrementado en un 62% del total de trabajadores que existían al cierre del mes de octubre del 2010; las cifras de fracasos de los nuevos emprendimientos ascendieron a 79,5% como promedio.¹ Estos valores muestran insuficiencias de análisis académico y profesional de los potenciales emprendedores antes de establecer su negocio.

A través de la aplicación de una auditoría al sector no estatal² en el municipio se constató la existencia de los siguientes **síntomas** investigativos:

- escasa orientación a las necesidades reales de los clientes
- desconocimiento de cuotas de mercado por segmentos de productos/servicios
- desconocimiento de la posición de referencia que ocupan los negocios en relación a la calidad de sus productos/servicios
- no se desarrollan estudios de posicionamiento

Este conjunto de síntomas, constituyen la **situación problemática** que sostiene el desarrollo de la presente investigación. Por tanto, este autor concluye que existen insuficiencias en la determinación de las potencialidades que ofrece cada segmento de mercado y una escasa orientación estratégica a las necesidades de los clientes; lo que favorece el desarrollo de investigaciones de mercado en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del municipio Holguín, constituyendo este el **problema profesional** a resolver.

En consecuencia, el **objeto de la investigación** se enmarca en: la investigación de mercados en las PYMES del municipio Holguín.

El **objetivo general** que persigue la investigación es aplicar un procedimiento de investigación de mercados, previamente evaluado y seleccionado, en una PYME del municipio Holguín, que contribuya a

¹Todos los datos tomados de: Registro de contribuyentes de los trabajadores por cuenta propia de la ONAT, 2014

² El instrumento fue tomado de Ruiz, D. (2015), "Encuesta para determinar el desarrollo de los emprendimientos en Cuba y su relación con la co innovación de productos y servicios", en fase de publicación.

conocer las potencialidades de cada segmento de mercado e incrementar las acciones estratégicas de orientación al cliente.

Como **tareas investigativas** se definieron las siguientes:

1. Construir el marco teórico – práctico referencial de la investigación, a partir del análisis de las principales tendencias y enfoques por las que atraviesa el tema objeto de estudio.
2. Comparar científicamente un conjunto de procedimientos de investigación de mercados, para seleccionar el más adecuado para el tipo de organización que se estudia.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en una PYME del municipio Holguín (negocio de gestión contable “ZAGAZ”).

Por tanto, el **campo de acción** lo constituye el procedimiento de investigación de mercados en las PYMES del municipio Holguín.

Como posible respuesta anticipada al problema científico, se sugiere la siguiente **idea a defender**: si se aplica un procedimiento de investigación de mercados para las PYMES del municipio Holguín, se pudiera contribuir a conocer las potencialidades de cada segmento e incrementar las acciones estratégicas de orientación al cliente.

Los métodos empleados en el desarrollo de la investigación estuvieron determinados a partir del cumplimiento de los objetivos planteados, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines destacándose los que a continuación se relacionan:

Métodos teóricos

- histórico – lógico: al estudiar los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial y los procesos que la integran como herramienta administrativa
- inductivo – deductivo: para diagnosticar el sistema de marketing en las formas de gestión no estatal
- sistémico – estructural: para abordar el carácter sistémico de las formas de gestión no estatales
- analítico – sintético: para desarrollar el análisis de la investigación de mercados (en los niveles teórico y práctico), a través de la descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

Métodos empíricos

- revisión documental: consistente en obtener todos aquellos documentos que contienen información necesaria para el estudio, la cual se utilizó a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la construcción del marco teórico referencial y en la etapa de comparación teórica de las metodologías
- entrevista y observación científica: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos para la investigación de mercados
- encuesta: utilizada para valorar el estado actual del objeto de estudio práctico y las situaciones problemáticas en las que se sustenta el problema profesional identificado.

Herramientas estadísticas

Se utilizaron herramientas matemáticas como el análisis de Pareto, procesador estadístico SPSS, software UCINET de tratamiento bibliográfico y hoja de cálculo Excel.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico –práctico referencial que sustenta la investigación, definido a través de enfoques, tendencias y evolución del tema en el tiempo. Un capítulo II, donde se describe el instrumental metodológico desarrollado en el procedimiento, así como la aplicación del mismo en una PYME del territorio. Además, se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones útiles en el desarrollo teórico y práctico de la investigación, así como las referencias bibliográficas y un grupo de anexos que la complementan.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo constituye el resultado de la revisión bibliográfica sobre el objeto de estudio teórico y el diagnóstico del estado actual del tema en el territorio. Las consultas bibliográficas realizadas sobre la evolución de la planeación estratégica del marketing, sus beneficios y limitaciones para la investigación de mercados se abordan de manera sintética en el primer epígrafe.

El segundo epígrafe muestra, desde la perspectiva de su valor empresarial y los fundamentos metodológicos, la investigación de mercados como herramienta comercial asociada a la planeación estratégica del marketing. En un tercer epígrafe se realizó un análisis comparativo de diversas propuestas metodológicas, mediante la utilización de instrumentos estadísticos y finalmente se estudia el comportamiento comercial del sector no estatal en el territorio holguinero, determinándose perspectivas de mejora a corto plazo desde el alcance de la investigación.

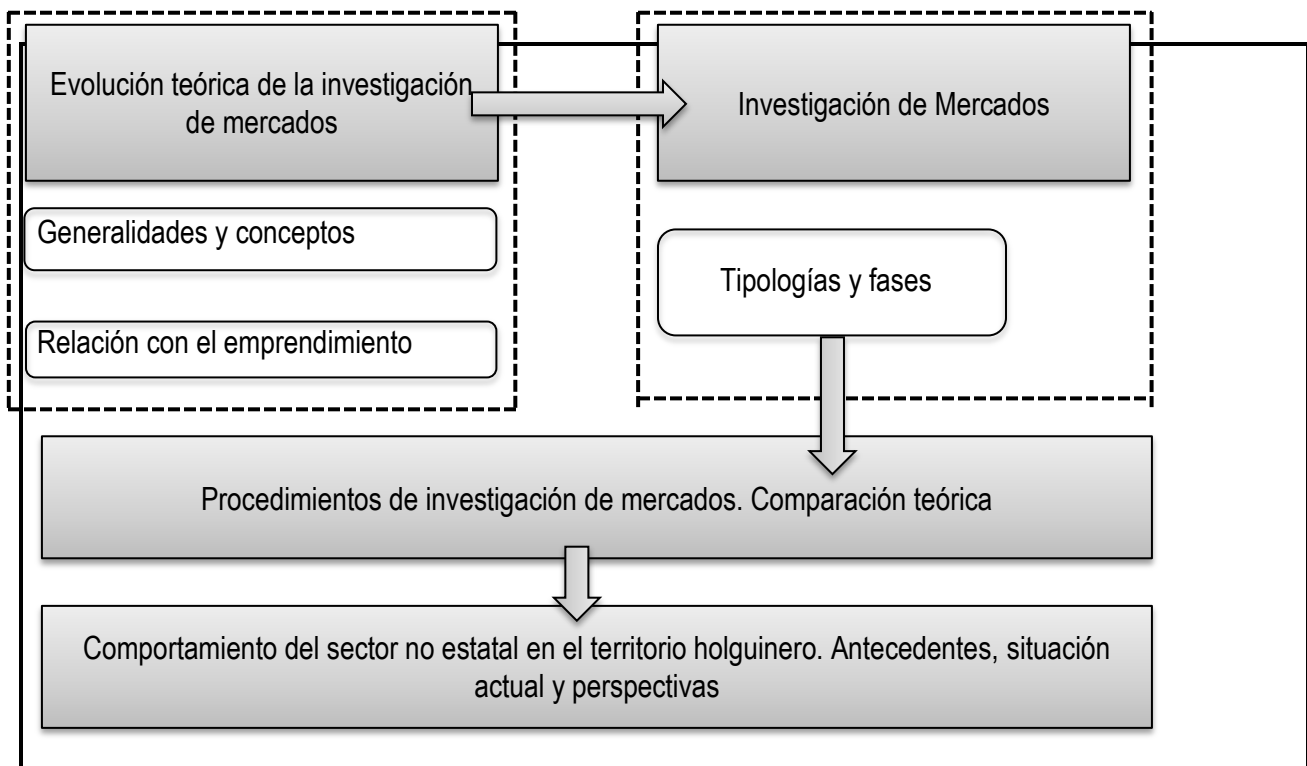


Figura 1.1 Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación

1.1 Evolución teórica de la investigación de mercados como parte de la planeación estratégica del marketing. Relación con el emprendimiento

Diversos autores coinciden en señalar que el marketing surge al unísono que el comercio o intercambio como modo de relación humana; remontándose así a los tiempos donde solo existía la economía agraria o forestal, la población era en gran parte autosuficiente; producía sus propios alimentos, hacía sus propias

telas, construía sus propias casas y utensilios (Addison & Burgess (2007), Blanchard & Tolbertb (2012), Morales (2012), Peltier & Zhao (2012), Ruiz (2014)). Debido a la escasa especialización en el trabajo la necesidad de cualquier tipo de comercio basado en herramientas de mejora era inexistente y hasta cierto punto innecesaria.

Lo que sí marcó un cambio trascendental es la forma de relación que llevó a efecto la división del trabajo como elemento que estableció los conceptos de oferta y demanda. Por tanto, cuando se producían más artículos de los que se necesitaba y a la vez se carecía de otros vitales; se daban los primeros pasos para planear estratégicamente la función comercial. De esta forma; aparecen los conceptos de “oferta y demanda” como par dialéctico clave en el modo de actuación mercantil, que a su vez sostiene los principios del concepto marketing moderno (Bhaskaran, 2012, p. 64-80).

Con la concepción y desarrollo progresivo del concepto de división del trabajo los obreros concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen; provocando que cada hombre produjera más. De esta forma, la interrelación entre las variables oferta, demanda y especialización de la producción como fenómeno social generó el propio desarrollo de la planeación comercial como la conocemos hoy (Ruiz, 2014, p. 12).

Aunque sus orígenes se remontan esencialmente a esa época, como ciencia es considerada relativamente nueva. El marketing se ha desarrollado asociado fundamentalmente a las relaciones de beneficio entre partes interesadas en un bien o servicio determinado. Se plantea que su desarrollo se asocia “al intercambio como función social, creando valor agregado desde y para cada una de las partes que se benefician mutuamente del mismo como comportamiento humano esencial” (Ruiz, 2014, p. 12).

El propio desarrollo de dichas relaciones comerciales favoreció que el marketing se posicionara como instrumento empresarial estratégico. Por lo que actualmente, según criterio especializado, se marcan un conjunto de paradigmas para su desarrollo futuro (Tamayo (2008), García (2008), Ruiz (2014)), en general asociado con las siguientes ideas:

1-El marketing debe ser considerado como una concepción, un sistema de pensamiento, una filosofía (una ideología, una creencia rápidamente incorporada en el comportamiento de empresas y personas, hecho muy fácil de comprobar al observarse como razonan planean y actúan) que sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con que se relaciona, ya sean internos o externos.

En este sentido la empresa y no sólo su departamento o área de Marketing debe estar enfocada al mercado, o lo que es lo mismo, a satisfacer las necesidades y deseos de sus públicos y de la sociedad.

2-El marketing debe ser considerado como función de la empresa, a través de la cual la empresa se relaciona con su mercado y a la vez, éste último con la empresa, de manera que ésta satisfaga las necesidades de su mercado específico y el mercado proporcione a la empresa los medios necesarios para la continuidad de su función.

3- El marketing es considerado como una operación, por lo que la función se traduce en acciones y actividades que hacen posible la relación entre la empresa y el mercado, entre las que se encuentran la evaluación del producto, el mercado, formulación de políticas de ventas, publicidad y promoción, distribución, fijación de precios entre otras. (Tamayo, 2008, p. 8).

De esta manera se muestran los rudimentos formales de la planeación estratégica del marketing, definida por uno de los autores más importantes del tema como:

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

El desarrollo de la planeación estratégica permitió esencialmente desarrollar dos esferas del marketing con incidencia directa en la investigación de mercados, segmentación, selección y posicionamiento en nichos. Aunque en la actualidad existen otras variantes, las más conocidas son el marketing transaccional y el relacional. El primero favorece la venta uno a uno o la fidelización de un nuevo cliente, mientras que el segundo aboga se basa en la premisa de que los clientes importantes necesitan atención centrada y continua. Estos dos enfoques se contrastan de la forma mostrada en la tabla siguiente.

Tabla 1.1 Contrastes fundamentales entre el marketing relacional y el transaccional. Elaboración propia con aporte de Tamayo (2008)

Marketing de transacciones	Marketing de relaciones	Enfoques de contraste
Se centra en una sola escala de fidelización	Se concentra en la retención del cliente	Fidelización con el cliente
Orientación sobre características del Producto o servicio	Orientación sobre beneficios de Producto o servicio	Orientación al producto o servicio
Escala de tiempo breve para relaciones comerciales	Escala de tiempo prolongada para relaciones comerciales	Escala de tiempo
Escaso énfasis en el servicio a clientes	Pleno énfasis en el servicio a clientes	Enfoque al cliente
Compromiso con el cliente limitado	Fuerte compromiso con el cliente	Compromiso comercial
Enfoque de calidad centrada en el producto o servicio	Enfoque de calidad grupal	Enfoque de calidad

El marketing constituye entonces una herramienta tan importante como cualquiera de las tradicionales como economía, recursos humanos y tecnología. Sólo que la inclusión social de esta función tiene patrones menos estereotipados que las referidas anteriormente; precisamente por ser una ciencia más reciente y con un notable impacto de factores del entorno más que internos en la organización (Bosso & Cadogan, 2012, p. 57).

La planeación estratégica del marketing se corresponde con las siguientes premisas generales:

- en las unidades sociales que integren el mercado (ya sean personas u organizaciones), una parte debe tener algo de valor para la otra como elemento prioritario
- las partes tienen absoluta libertad de estar o no de acuerdo con las bases estructurales del intercambio
- debe existir la habilidad comunicativa de llevar a efecto el intercambio con bases sostenibles en el tiempo en que medie el mismo o según el tiempo de garantía necesario para llevar a efecto las consecuencias del intercambio (Hubbard & Norman, 2005, p. 323).

Se resumen entonces dos grandes enfoques para la planeación estratégica del marketing, una dirigida a la dimensión administrativa y la otra orientada a la innovación socioeconómica, aunque resulta difícil delimitar el horizonte que divide uno del otro a escala organizacional (Blanchard, 2012, p. 139).

Dichos enfoques se contextualizan en el propio ciclo administrativo, agrupados a partir de los subprocesos de planeación, organización, liderazgo y control de las estrategias de comercialización. En tal sentido,

resulta prudente discernir que el marketing atraviesa, transversalmente, por cada una de ellas (Blanchard, 2012, p. 149).

Queda clara la hipótesis de que el marketing, además de relacionarse con el resto de las áreas funcionales de una organización, necesita de herramientas y habilidades propias de la administración para adaptarse a los convulsos cambios del entorno (Adisson & Burgess, 2007, p. 196). Una de las habilidades más importantes es el análisis detenido del mercado en el que se desarrolla la organización

1.1.1 La investigación de mercados. Generalidades y conceptualización teórica

Según consenso teórico, no es hasta la primera mitad del siglo XX que surge la investigación de mercado paralelamente con la aparición del concepto mercadeo. La filosofía gerencia que guiaba las organizaciones fue cambiando gradualmente la orientación hacia el consumidor que existe hoy. Durante el período comprendido entre 1900 y 1930, la preocupación principal de la gerencia se centró principalmente en los problemas y las oportunidades relacionados con la producción; entre los años 1930 y 1940, esta orientación cambió a los problemas y oportunidades relacionados con la distribución; a partir de los años 40 se incrementó la atención hacia las necesidades y deseos del consumidor. A pesar de ello, el período 1910 -1920 se reconoce como el comienzo formal de la investigación de mercado.

Con el propio desarrollo del intercambio comercial, se desarrolló el concepto de mercado como uno de los elementos más importantes del marketing. El mismo está compuesto por “personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención, precio adecuado, entre otros” (García, 2008, p.17).

Por tanto, no basta con la existencia de determinada necesidad y/o deseo para que exista un mercado, sino las partes tengan capacidad económica para el intercambio. La integración de dichos factores (graficado en la figura 1.2) posibilita el desarrollo de investigaciones de mercado.

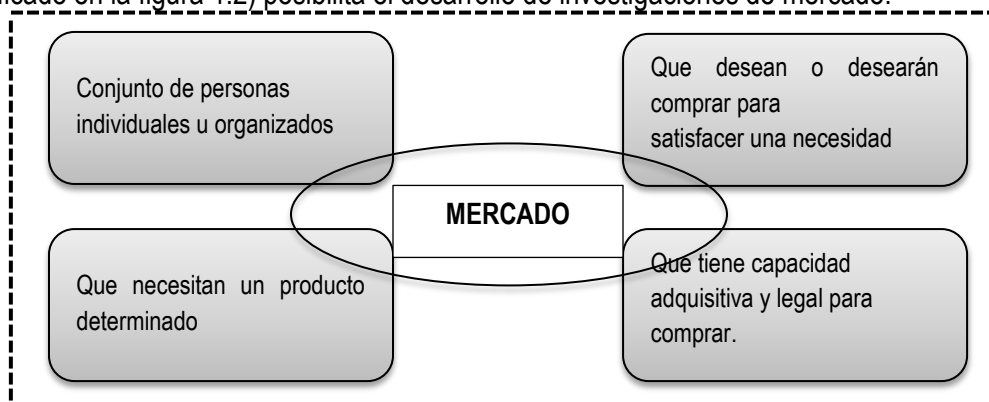


Figura 1.2 Elementos integrados que conforman un mercado. Elaboración propia

Numerosas son las definiciones declaradas para la investigación de mercados como instrumento empresarial, aunque en esencia se muestra un consenso entre los teóricos en la existencia de 4 elementos comunes: Estos son (1) sistemático, (2) objetivo, (3) información y (4) toma de decisiones.

La American Marketing Association define al proceso de investigación de mercados como la “Recolección, tabulación y análisis matemático de la información referente a la actividad del marketing, que se realiza con el propósito de ayudar a tomar decisiones que resuelvan aspectos inherentes a la comercialización” (AMA, 1960, p.23).

Otro de los teóricos reconocidos del tema plantea al respecto que “La investigación de mercados se acerca al fenómeno sistemático de acopiar, registrar, analizar e interpretar información valiosa referida a los segmentos de mercados existentes o potenciales para las organizaciones” (Giles, 1984, p.12).

Dentro de las referencias nacionales destacan las propuestas de García (2008) y Ruiz (2014). El primero afirma que la investigación de mercados es “el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo” (García, 2008, p. 11). El segundo, por su parte, plantea que es:

Fenómeno social y de gestión a través del cual las organizaciones intercambian información con el entorno en que se insertan. Proceso que integra la búsqueda y procesamiento de información valiosa para la toma de decisiones organizacionales en materia de aprovechamiento y explotación de oportunidades de mercado a corto y mediano plazo, con un carácter marcadamente sistemático (Ruiz, 2014, p.14).

Este autor se adapta al concepto de Ruiz (2014) para el desarrollo de la investigación.

1.1.2 Desarrollo del emprendimiento como fenómeno social en el mundo y en Cuba

El término entrepreneurship (emprededurismo o emprendimiento en español como derivación del término) proviene del francés *entrepreneur*, y se asocia a los individuos con una capacidad permanente de asumir riesgos en la creación de un proyecto, está relacionado íntimamente con las competencias y valores, precisa de un fuerte componente innovativo y cubre determinadas necesidades existentes en el entorno de origen fisiológico, conductual, económico, social, entre otras (Ketchen (2007), Gómez – Villanueva (2010), Willerding (2011), Núñez - Ramírez (2014)).

Según Cantillón (1755), una de las primeras apariciones del término se describe como el hombre racional por excelencia, que actuaba en una sociedad mercantil donde la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones. Los fisiócratas, economistas clásicos y políticos,

complementaron los planteamientos relativos a la fuente de capital disponible para innovación económica y su relación con los *entrepreneurs*. Además, proponen la idea de que el fundamento del valor está en la utilidad que los distintos bienes reporten a las personas. Esta utilidad puede variar en función de la persona, del tiempo y del lugar en el contexto del emprendimiento. Constituye esta la fuente primaria del pensamiento neoclásico; donde sus mayores representantes son Cantillón, Jaques Turgot y Jean Baptiste Say (Rodríguez (2009), Patrón - Cortés (2014), Carlos – Ornelas (2015)).

Simultáneamente, la escuela inglesa, con Adam Smith (1723-1790), manifestó inferencias indirectas sobre el papel del empresario en la economía, y reconoció la innovación como un sello de actividad profesional en el trabajador superior (Herbert & Link, 1988). Complementariamente, en su obra “Teoría de los sentimientos morales” explica el origen y funcionamiento de los sentimientos morales: el resentimiento, la venganza, la virtud, la admiración, la corrupción y la justicia. Propone una idea polémica pero realista: la riqueza de las naciones procede de la división del trabajo, de su especialización basada en la moral práctica, profundizando a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización. Por tanto, gracias a la apelación al egoísmo de los particulares se logra el bienestar general, pues la empatía con el egoísmo del otro y el reconocimiento de sus necesidades es la mejor forma de satisfacer las necesidades propias.

En 1830, en los años de la revolución industrial, el economista francés Jean Baptiste Say, afirmó: *El emprendedor es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad*. Además, se rescata el hecho de que el éxito del emprendedor no sólo es importante para un individuo, sino también para toda la sociedad.

También el economista británico Adam Smith, trató brevemente el tema del emprendimiento. Apuntó a obtener el máximo rendimiento de los recursos y así lograr el equilibrio incluyendo al empresario en el marco de los factores externos o fuerzas externas que afectan la dinámica económica.

Uno de los economistas más importante en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor diseñó la existencia del desequilibrio dinámico, originado por el empresario innovador, y designó las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985). Además, utiliza el término emprendedor para describir a aquellos individuos que con sus acciones causan inestabilidades en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro “Capitalismo, socialismo y democracia”:

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc (Schumpeter, 1942, p. 132).

Otro autor que realizó importantes aportes a la teoría de emprendimiento es Ludwig Von Mises. Este, identifica tres características esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor:

1. Evaluador: es decir que calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúen en el mercado.
2. Empresario: construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercaderías.
3. “Soportar” la incertidumbre: actuar en función del futuro sin conocer exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Ismael Kizner (1998), plantea que la función empresarial en el mercado no es fácil de entender, y trata de explicarla mediante lo que denomina elemento empresarial en la acción individual humana. Él lo define como el elemento de impulso y perspicacia, que resulta necesario para definir los fines a alcanzar y los medios que harán posible la consecución de dichos fines.

En general, se distinguen tres grandes niveles para el emprendimiento (nivel individual, empresarial y global) asociados a su vez a cuatro enfoques de pensamiento práctico:

- a) La perspectiva económica, que explica la función empresarial y la creación de empresas sobre la base de la racionalidad económica.
- b) La perspectiva psicológica, que trata de determinar quién es el empresario y cómo es.
- c) La perspectiva sociocultural o institucional, que argumenta que la creación de empresas está condicionada por factores del entorno del emprendedor.
- d) La perspectiva gerencial, que intenta proporcionar guías de acción y recomendaciones para el proceso de creación de empresas (Ruiz, 2014, p. 11).

En Cuba los estudios referidos a la evolución y desarrollo del emprendimiento son escasos, precisamente por considerarse un tema alejado de la legalidad gubernamental durante muchos años (aunque existió desde siempre). La publicación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en el año 2011 ha favorecido un incremento de las investigaciones en el tema.

El tema comenzó a analizarse profesionalmente y desde la perspectiva práctica entre los años 1976 y 1978, se dictan regulaciones que revitalizaron este tipo de trabajo (CEE, 1981). En 1985 se dispuso, mediante la Resolución Conjunta No. 23 del Comité Estatal de Finanzas y del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, la actualización del Registro de Contribuyentes, quedando explícito quiénes podían ejercer este trabajo (CETSS/ CEF, 1985).

La actividad por cuenta propia, también conocida como autoempleo, se amplió significativamente en 1993 mediante el Decreto-Ley 141. Los registros de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) dan cuenta que en los años ochenta el trabajo por cuenta propia no superaba los 50 mil trabajadores. Tras la apertura en los noventa, la cifra aumentó a 121 mil en 1994 y tuvo un máximo de 165 mil en 2005 (Mejía, 2014, p. 15).

El sector ha tenido un impacto positivo en la oferta de bienes y servicios de consumo, entre ellos, se han destacado la elaboración y venta de alimentos y el transporte. Para algunas familias ha constituido una fuente de ingreso alternativa a los salarios y pensiones estatales y un ingreso impositivo para la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). A pesar de estos beneficios, la política hacia el trabajo por cuenta propia no ha sido estable; ha pasado por distintos momentos de más o menos suspensiones de licencias otorgadas y de congelamientos/aperturas de nuevas emisiones.

Los emprendimientos se mantienen en niveles estables de crecimiento, favorecidos por la idea de que no constituyen un modelo de privatización del país, como lo expresara Raúl Castro en la sesión de clausura del V Congreso del Partido Comunista de Cuba:

El incremento del sector no estatal de la economía, lejos de significar una supuesta privatización de la propiedad social, como afirman algunos teóricos, está llamado a convertirse en un factor facilitador para la construcción del socialismo en Cuba, ya que permitirá al Estado concentrarse en la elevación de la eficiencia de los medios fundamentales de producción, propiedad de todo el pueblo y desprenderse de la administración de actividades no estratégicas para el país (Resolución Económica del V Congreso del PCC, 2011).

1.2 La investigación de mercados como instrumento estratégico del marketing

La investigación de mercados se ha instituido como un tema novedoso y en creciente desarrollo sobre todo en las economías de mercado; donde el reconocimiento de las expectativas y necesidades de los clientes constituye un punto de partida imprescindible para el desarrollo de productos y servicios.

Se han logrado grandes adelantos en los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, se aplican con buenos resultados las ciencias de la conducta y la matemática – estadística. Sin embargo, aún hay muchas

empresas destinando cuantiosos recursos a la investigación de la producción y muy poco a la determinación de oportunidades de mercado para sus productos/servicios (Tamayo, 2008, p.26).

En junio de 1990 se desarrolló la primera asamblea sobre Investigación de Técnicas de Mercado por la American Marketing Association, en Colorado, USA, donde se arribó a importantes conclusiones que constituyen un análisis histórico de la investigación de mercados:

1. Se ha producido un cambio fundamental en los enfoques de la investigación comercial: Los manuales de investigación comercial se han limitado a exponer técnicas de recolección y análisis de datos. Las técnicas son y serán, en el futuro, solamente instrumentos, no fines. La clave de la investigación está en el planeamiento acertado de problemas empresariales.
2. La evolución de los estudios va desde planeamientos descriptivos hasta predictivos: Los investigadores de mercados pueden predecir comportamientos si es que son capaces de aplicar con éxito los instrumentos analíticos adecuados (...) Existen métodos cuantitativos adecuados para hacer predicciones: Análisis Conjunto, Análisis de Regresión Múltiple, Modelo de Ecuaciones Estructurales, etc.
3. Se tiende a la utilización de técnicas integrales: La aplicación de técnicas individuales proporciona información parcial. Los expertos en investigación comercial proponen que un mismo análisis se complemente con otras técnicas para disponer de diferentes perspectivas del estudio. Los problemas de mercadotecnia son complejos, multidimensionales y multivariados. No son totalmente cualitativos ni totalmente cuantitativos. Sin embargo, metodológicamente se puede abordar el fenómeno desde la perspectiva sistémica de sus cualidades. Los problemas de marketing son concretos por lo que coexisten en la unidad de los hechos singulares del mercado, los aspectos cuantitativos y cualitativos.
4. Se presta una gran importancia a las características de los datos empleados: La validez de unos resultados depende de la bondad de los datos. Los analistas deben tener muy en cuenta que quizás las conclusiones a las que llegan podrían ser distintas con otros datos, aunque los que hayan empleado sean correctos(...) Aunque un computador admita números y proporcione resultados, estos pueden carecer de total sentido si los datos no son los adecuados para ser tratados con la técnica que se ha aplicado.

5. La elección de la técnica de análisis de datos debe hacerse con un cuidado extremo: Unos mismos datos se pueden analizar con diferentes instrumentos estadísticos. Las conclusiones a las que se puede llegar son muy diferentes.
6. La investigación comercial debe integrarse en los procesos de planificación de la empresa: La complejidad creciente del entorno, cada vez más globalizado, así como el desenvolvimiento de las empresas en mercados cada vez más competitivos y la necesidad de tomar decisiones rápidamente son causas principales que fuerzan a integrar la investigación de mercados en los procesos de planificación en las empresas (Rojas, 2014).

En general, existen 3 grandes métodos de investigaciones de mercados, utilizadas indistintamente de acuerdo a la propia naturaleza del fenómeno y a las condiciones socioeconómicas de la organización. Sin embargo, si se precisa un alto grado de fiabilidad para la toma de decisiones gerenciales, sería adecuado integrar las tres acorde a los intereses organizacionales. Las mismas se presentan gráficamente en la figura 1.3 y luego se detallan sus características más importantes.

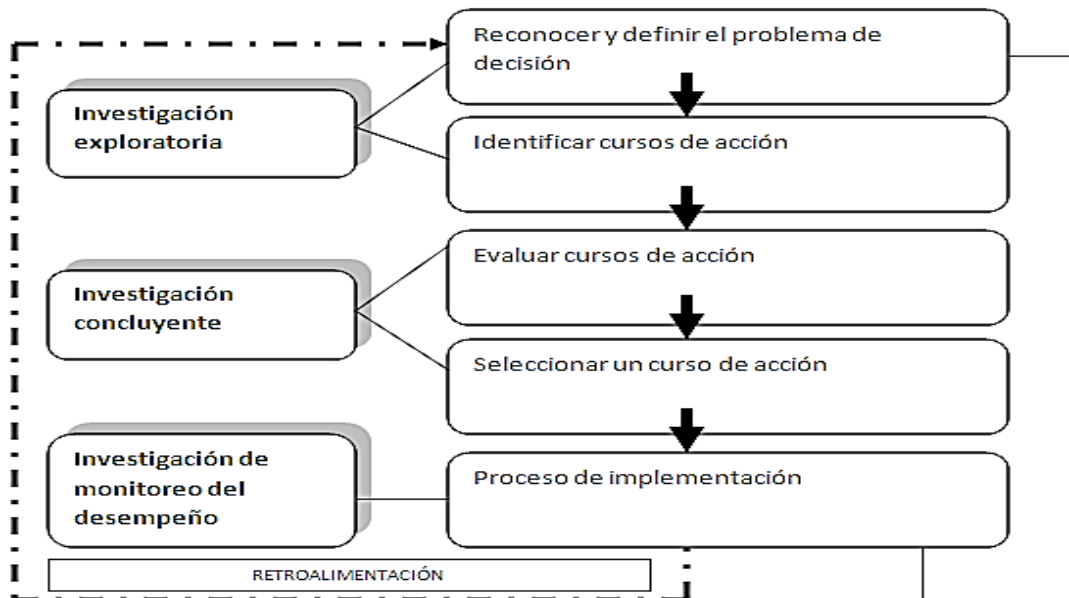


Figura 1.3 Tipos de investigación de mercados y asociación entre ellas de acuerdo a la naturaleza del fenómeno investigado. Adaptado de: García, G. (2008). *Investigación de mercados. Material bibliográfico*. Universidad de Holguín. Unpublishedwork.

Investigación Exploratoria:

Es apropiada en situaciones en las que la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades a corto plazo. En este método se penetra dentro de la naturaleza integral de un problema y por lo general no se tiene una concepción firme de los resultados de la investigación. Está diseñado para obtener una noción preliminar de la información con un gasto mínimo de recursos de todo tipo, con enfoques amplios y versátiles para el trabajo de campo y el procesamiento de la información.

El objetivo primario es ampliar el dominio de alternativas identificadas con la esperanza de incluir la mejor alternativa en el conjunto de acciones que pueden evaluarse. Por lo general, es muy utilizada por motivos de ahorro de recursos, optimización del factor humano y tecnológico. Son especialmente útiles para desmenuzar grandes problemas en otros más focalizados y formular hipótesis al respecto.

Investigación concluyente:

Este método se asocia comúnmente al suministro de información que ayuda a la gerencia a evaluar y seleccionar un curso de acción entre varias alternativas. Puede subdividirse en investigación descriptiva e investigación causal. El diseño de investigación se caracteriza por procedimientos formales y bien estructurados, precisamente por la necesidad de recopilar información valiosa a la toma de decisiones.

Se hace efectivo a través de dos grandes tipologías: las investigaciones descriptivas y causales:

Constituye quizás el método más utilizado por la certeza de la información, ya que las herramientas diseñadas (cuestionarios fundamentalmente) se dirigen exactamente a los intereses de cada uno de los segmentos de mercados que se estudian. Se provee de una “instantánea” a la alta dirección del comportamiento del mercado en un período de tiempo determinado. Es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen la representación de las características de los fenómenos de mercadeo que se presentan, el grado de asociación entre variables y la formulación de pronósticos.

En este tipo de investigación de mercados los objetivos se encuentran claramente definidos, así como las necesidades de información que deben ser recopiladas durante el trabajo de campo. Debe ser evidente que la información que se va a recolectar, esté relacionada con las alternativas que se encuentran en proceso de evaluación (García, 2008).

Monitoreo del desempeño:

Es el elemento esencial, necesario para controlar programas de mercadeo de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa de mercadeo y/o cambios no anticipados en los factores situacionales. En consecuencia, el monitoreo de las variables

de la mezcla de mercadeo y de las variables situacionales, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como ventas, participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión constituyen el foco de atención del método.

Se encuentra marcadamente relacionado con la forma de monitorear los indicadores socioeconómicos y de gestión fundamentales de la empresa estudiada (García, 2008).

1.3 Comparación teórico – metodológica de procedimientos de investigación de mercados

El presente epígrafe muestra un acercamiento a los procedimientos para la investigación de mercados consultados por este autor. Se analizaron un total de 9 procedimientos, comparados según el grado de repetencia de las fases propuestas y su nivel de aplicabilidad a los emprendimientos en Cuba. Los autores se citan a continuación: Rojas, S. (1985), Kinnear, T. (1991), Santesmases (1993), Cruz, I. (1995), Kotler, P. (1996), Kotler, P. (1998), Colectivo de autores (2005), Benassi (2009), Normas ISO 9000:2008 y Bazán (2015). La tabla 1.2 presenta las fases más citadas entre los autores consultados.

Analizados los procedimientos se decidió seleccionar la propuesta de Bazán (2015) por las razones siguientes:

1. Su aplicación no es compleja ya que su estructura es sencilla y comprensible.
2. Incluye la mayor parte de las fases más citadas por el resto de los autores (la propuesta de Rojas incluye más fases pero dos que constituyen partes de fundamentos más generales: Justificación de estudio e hipótesis).
3. Las necesidades de información para su aplicación son básicas.
4. Existen experiencias positivas de su aplicación en emprendimientos similares.

Tabla 1.1 Fases citadas en los procedimientos de investigación de mercados consultados

	Kotler (1996)	Kinnear(1991)	Santesmases.(1993)	Rojas (1985)	Colectivo de autores (2005)	Kotler (1998)	Normas ISO 9000: 2008	Cruz (1995)	Bazán (2015)	Coincidencias
Justificación de estudio				X		X				2
Hipótesis				X						1
Diagnóstico									X	1
Estrategias									X	1
Marco teórico				X						1
Resultados	X	X	X	X	X	X	X		X	8
Procesamiento	X	X	X		X	X	X	X	X	8
Instrumento			X	X		X	X	X	X	6
Plan de investigación	X		X	X	X		X			5
Recopilación	X	X	X		X			X		5
Muestra		X		X		X	X	X	X	6
Objetivos	X	X		X		X	X		X	6
Problema	X			X	X		X		X	5
Fuente de información		X			X	X		X		4
Media aritmética: 6,5555										
Total	6	6	5	9	6	7	7	5	8	

1.4 Comportamiento del sector no estatal en el territorio holguinero. Antecedentes, situación actual y perspectivas

El presente epígrafe presenta un acercamiento a la dinamización y crecimiento del trabajo en las formas no estatales de gestión en el territorio holguinero. Dichas formas incluyen hoy la formación de cooperativas del sector no agropecuario, 201 actividades por cuenta propia, usufructuarios, arrendatarios y transportistas privados como formas de actividades combinadas.

Las herramientas utilizadas para desarrollar el diagnóstico estuvieron fundamentadas esencialmente en métodos empíricos como la revisión documental en grupos claves dentro de dicho sector (Oficina nacional de administración tributaria, Oficina nacional de estadísticas, Órgano del trabajo y otros). Además, la entrevista y el tratamiento a la auditoría de marketing diseñada para dichas formas de gestión, visible en el anexo 1 del presente informe técnico (Instrumento tomado de: Ruiz, D (2014), Tesis en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín)

El desarrollo del trabajo en el sector no estatal en la provincia, y en especial en el municipio, ha sido creciente desde su aprobación oficial en octubre del año 2010. Holguín cuenta con una de las mayores tasas de inscritos a nivel nacional; con 40 424 personas naturales ejerciendo el trabajo por cuenta propia. El apoyo financiero de las instituciones bancarias ha sido también creciente, con más de 1367 financiamientos otorgados, ascendentes a más de \$ 61 millones en créditos (ONAT, 2015).

Sin embargo, la situación socioeconómica presentada por este segmento emergente de la economía es complejo; fundamentado en la inexistencia de un mercado mayorista, la escasa utilización de la ciencia y la innovación tecnológica en el desarrollo de estrategias comerciales y los bajos niveles de orientación a los intereses del mercado y los clientes en general.

El síntoma más visible de dicha realidad se presenta a partir de la cantidad de entrega de permisos existentes hoy; con un total de bajas (entre 2010-2015), ascendente a **56 355** persona. Las actividades con mayores índices de entrega: Trabajador contratado, elaborador – vendedor de alimentos y transporte.

Precisamente las actividades más demandadas son las que mayores índices de entrega de permisos presentan; lo que muestra una escasa orientación a los intereses de esos segmentos y las políticas dirigidas a la comercialización de esos servicios es deficiente. Las causas más comunes asociadas a las entregas se relacionan con la obtención de bajos ingresos, solicitud expresa de los contribuyentes y dificultades con el régimen tributario.

En general, el desarrollo cronológico del sector no estatal en Cuba pudiera resumirse como lo presenta el siguiente gráfico:

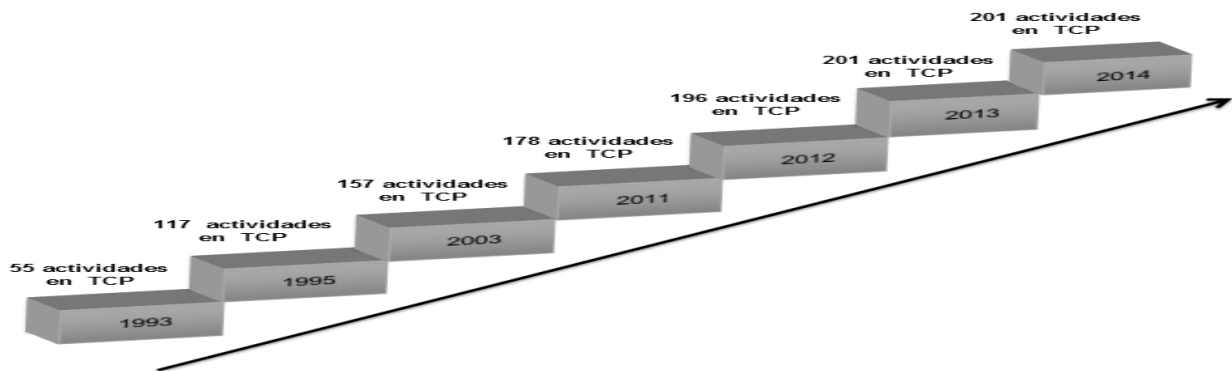


Figura 1.5 Comportamiento cronológico del sector no estatal cubano hasta el presente año.

Tomado de: Machado, C. (2013). *Evaluación de proyecto de inversión del sector no estatal como herramienta de decisión en la creación de capacidad*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.

En el caso del comportamiento de las variables asociadas directamente a la gestión comercial; se valorarán especialmente las relacionadas con el entorno político – legal, el demográfico, el económico y el sociocultural.

En el caso del ambiente político – legal, es evidente la voluntad existente de impulsar este sector emergente, aunque los gobiernos locales muchas veces limitan los resultados que se esperan a nivel de país. En Holguín, el ejercicio del trabajo por cuenta propia tiene un notable impacto en el desarrollo socioeconómico de la provincia, no siendo así con las cooperativas no agropecuarias, al estar en funcionamiento solamente seis (cierre de 2015) en una provincia tan densamente poblada como esta.

Esta situación limita la efectividad del sector, sumado a la deplorable situación presentada por las vías de publicidad autorizadas. Estas se corresponden con las escasas facilidades ofrecidas por ETECSA, la publicidad en la radio y otros espacios.

Las principales vías de promoción se desarrollan a través de las ferias, eventos de intercambios, impresión de plegables y arrendamiento de espacios publicitarios autorizados a través del artículo 336 de la ley 113 y Decreto 308 sistema tributario, que establece una tasa por la radicación de anuncios y propaganda comercial. Son sujetos de esta tasa, todas las personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras, que sitúen: placas, afiches, carteles, rótulos, vallas publicitarias y demás anuncios o elementos similares, con fines de propaganda y publicidad comercial.

Por su parte, las variables demografía y economía sí están favoreciendo el ejercicio del trabajo por cuenta propia en el territorio, al tratarse de un municipio con más de 347 000 habitantes con necesidades de consumo definidas en cada una de las actividades del sector no estatal. Además, se cuenta con el tercer mayor capital circulante del país; a partir del aumento sostenido de los colaboradores en el exterior, los flujos de remesas a través de la Western Union, el propio aumento del ejercicio del trabajo por cuenta propia en actividades lucrativas, la actividad turística y el sector industrial. Una valoración estimada de las posibilidades económicas que ofrece el mercado holguinero para el desarrollo del sector no estatal se resume en la siguiente tabla, partiendo inicialmente del capital circulante estimado (aunque en la práctica este valor es muy superior).

Tabla 1.2 Circulación monetaria en el municipio Holguín. Tomado de: Finanzas. Anuario Estadístico Holguín 2015, de la Oficina nacional de estadística e información en la provincia de Holguín (ONEI)

Circulación monetaria				
Millones de pesos				
Años	2012	2013	2014	2015
Efectivo en circulación	2.096,3	2.305,6	2.369,9	2.725,2
Ahorro ordinario	1.265,1	1.088,3	1.205,9	1.126,7
Total	3.361,4	3.396,9	3.575,8	3.851,9

En la mayoría de los negocios del sector no estatal; se percibe un desconocimiento total del trabajo con las herramientas propias del marketing. No se diseñan estrategias coherentes con las misiones de los distintos negocios, se muestra un elevado grado de empirismo en la concepción de los proyectos y no se utiliza la ciencia y la investigación científica a favor del desarrollo socioeconómico del sector.

Es insuficiente la concepción y desarrollo de los negocios desde la perspectiva propia de la gestión; donde necesariamente hay que planear, organizar y controlar las funciones desarrolladas. La utilización de instrumentos propios de la planeación estratégica es limitada; no se diseñan políticas, objetivos precisos de comercialización, estrategias de posicionamiento y otros.

Los principales **mercados meta** en que se desarrolla el sector se enmarcan básicamente en los propios clientes nacionales para la mayor parte de las actividades autorizadas, los segmentos turísticos alojados en el polo norte de la provincia y los residentes en la ciudad. Además, el sector empresarial en menor medida (aunque este último segmento debe desarrollarse ampliamente a partir de la creación de nuevas cooperativas no agropecuarias en el territorio).

En general, se percibe un tratamiento insuficiente de las herramientas propias de la gestión comercial para este sector emergente; lo que avala la necesidad práctica de implementar la presente investigación científica.

1.4.1 Diagnóstico comercial al negocio de gestión contable “ZAGAZ”

La PYME objeto de estudio práctico se encuentra ubicado en la intersección de las calles Martí y Máximo Gómez, en el municipio Holguín, con una segunda dependencia en la calle Martí, entre Narciso López y Cervantes. El negocio tiene como misión el desarrollo de una cultura contable efectiva en el sector privado y una contribución al sector estatal. Cuenta con 6 trabajadores de elevada experiencia profesional y habilidades profesionales demostradas en el uso de gestores contables como el programa informático “Versat”. El negocio concentra actualmente sus esfuerzos en el análisis de estados financieros, la gestión contable a través de dicho software, la auditoría contable, la impresión, fotocopiado y rellenado de tóners como actividades alternativas.

Su mercado actual lo integra el sector estatal y particular, aunque el mayor segmento lo constituyen las empresas y organizaciones públicas con necesidades contables a pequeña escala, generalmente asociados a organizaciones con departamentos económicos necesitados de tercerizar estados financieros menores o cierres mensuales de última hora. El sector no estatal, por su parte, se encuentra integrado por negocios que necesitan desarrollar estrategias contables eficientes para el Registro de Contribuyentes de la ONAT, aunque el trabajo de “ZAGAZ” en este caso resulta mucho más complejo que el desarrollado por los gestores de cobro y los tenedores de libro (otras actividades autorizadas para el ejercicio del trabajo por cuenta propia).

La aplicación de la auditoría al sector no estatal (anexo 1) permitió diagnosticar la siguiente situación comercial para el negocio. Los principales resultados se detallan a continuación.

Las principales vías de promoción son desarrolladas en “ZAGAZ” a través de las ferias, eventos de intercambios, impresión de plegables y arrendamiento de espacios publicitarios autorizados a través del artículo 336 de la ley 113 y Decreto 308 sistema tributario, que establece una tasa por la radicación de anuncios y propaganda comercial. Son sujetos de esta tasa, todas las personas naturales o jurídicas, cubanas o extranjeras, que sitúen: placas, afiches, carteles, rótulos, vallas publicitarias y demás anuncios o elementos similares, con fines de propaganda y publicidad comercial. El negocio desarrolla la actividad publicitaria a través de la ambientación exterior de los locales y la contratación de espacios en las páginas

amarillas de ETECSA y la aplicación informática para teléfonos móviles Isladentro. Además, promociona esporádicamente sus servicios a través de la emisora radial 96.1 FM Radio Holguín.

El análisis del macroentorno se realizó a partir de las variables demográficas, económicas, ecológicas, culturales y leyes y regulaciones. Se detectó que se desconoce cuáles son o serán los principales cambios y tendencias demográficos que pudieran afectar al emprendimiento a corto plazo, determinado por las dificultades en el acceso a la información presentes en el entorno empresarial cubano. Esto implica que no se realizan acciones para contrarrestar los efectos negativos que puedan generarse.

Desde el punto de vista económico en el emprendimiento se monitorean continuamente los indicadores económicos de los consumidores como son los niveles de endeudamiento, salario promedio del territorio y niveles de ahorro, pero únicamente para el segmento estatal. Analizando desde el punto de vista medioambiental en este emprendimiento no se conoce, por parte de los asociados la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano.

Con respecto a la variable cultural no se conocen valores culturales del mercado, ni clases sociales, ni subculturas que compran el producto, así como se desconoce la actitud que cada clase presenta respecto al servicio a ofertar por el emprendimiento.

En lo relacionado con el conocimiento político-legal que tienen los miembros del emprendimiento, estos tienen conocimiento de la Ley 81 del Medio Ambiente del 11 de julio de 1997, la Resolución 23/2009 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente que contiene el Programa Nacional de Lucha contra la contaminación del Medio Ambiente 2009-2015 y la Resolución 136/2009 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, así como el Programa Sectorial correspondiente, por lo que se evidencia además de una elevada conciencia medioambiental, un conocimiento profundo de las leyes que rigen este aspecto para el sector en discusión y las actividades desarrolladas por los implicados en este.

El análisis del microentorno se realizó a partir de las variables producto, mercado, proveedores y competencias.

Los proveedores hoy lo constituyen la red de tiendas recaudadoras de divisas y el mercado informal; constituyendo este acápite el elemento más afectado. El proveedor "mercado informal" se posiciona como el más atractivo para el desarrollo del servicio. Por tanto, se debe priorizar las relaciones con dicho segmento; al menos hasta que se vislumbre la creación de un mercado mayorista para el sector.

En cuanto a la competencia, presentan conocimiento de sus canales de distribución, precios, tecnología, cuota del mercado, así como de sus objetivos y estrategias. En lo concerniente a los clientes, se

desconocen las principales insatisfacciones de estos, así como sus causas fundamentales. La competencia más monitoreada son los negocios que desarrollan la impresión, fotocopiado, escaneado y otros en el segmento no estatal.

En cuanto a los objetivos de marketing, los miembros del emprendimiento reconocen la necesidad de centrar su actividad en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, ya que se conocen de los efectos positivos que esta reporta al emprendimiento.

La misión y la visión no están formuladas adecuadamente, ya que carecen de la orientación a los segmentos de mercado actuales y potenciales; concentrándose únicamente en el oficio desarrollado. Tampoco se tienen definidos los objetivos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados, por lo que además se carece de una estrategia efectiva en este sentido. En los elementos de estrategias de marketing, se encuentra definido con claridad un mercado meta para el negocio, en este caso el segmento empresarial y público del territorio.

En la variable producto el emprendimiento tiene bien definida su cartera de servicios, aunque no se encuentra establecidas estrategias de diferenciación con la competencia. Se considera que su marca es poco atractiva al cliente. El precio, no es tratado estratégicamente como uno de los atributos que le aporten ventaja competitiva al negocio. Se encuentran fijados en función del costo de las materias primas más el margen de utilidad que el dueño considera acertado. Si bien los precios son aceptables en comparación con la competencia, no se explotan las potencialidades de aplicar una descremación de precio que permita diferencias en el servicio ofertado.

Consideraciones generales del capítulo

La investigación de mercados se instituye como una herramienta efectiva para la gestión comercial; por cuanto permite explorar potencialidades a corto y mediano plazos para las empresas y negocios individuales. Existen tres grandes tipos con características particulares en cada uno de los casos. Se analizaron un total de 9 procedimientos, lo que permitió examinar las potencialidades individuales de cada uno para el emergente sector no estatal de la economía; seleccionándose la propuesta de Bazán (2015) como la más adecuada para el sector.

Se diagnosticó el comportamiento comercial del negocio objeto de estudio a partir de la utilización de instrumentos empíricos como la auditoría al sector no estatal de Ruiz (2014) y las entrevistas estructuradas a miembros del negocio, demostrándose la existencia de los siguientes logros e insuficiencias en la gestión comercial del mismo:

Principales logros

- se cuenta con un equipo profesional y de vasta experiencia en la gestión contable empresarial
- el negocio muestra un diseño elemental de la estructura de servicios desarrollada
- se cuenta con el equipamiento tecnológico adecuado para el desarrollo de la actividad contable
- lo estipulado por las leyes en cuanto a la variable precios favorece la fijación de estos para el mercado actual, en comparación con la competencia
- se cuenta con capital líquido para inversiones a corto, mediano y largo plazo
- al tener acceso contractual al sector empresarial, las posibilidades de demanda empresarial se encuentran garantizadas durante la mayor parte del año.

Principales problemas

- del análisis del macroentorno se detectó el desconocimiento de la influencia de las variables demográficas y económicas para el desarrollo inmediato del negocio
- se desconoce además la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano
- alto nivel de dependencia de los proveedores de suministros claves, concentrados esencialmente en el mercado informal de la economía
- no se tienen formulados los objetivos, políticas o estrategias de comunicación comercial
- no están definidos los objetivos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados

De manera general se percibe en el emprendimiento un diseño elemental de las principales estructuras orgánicas de un sistema empresarial, a través de un núcleo bien establecido de procesos. La arquitectura directiva es eficaz y permite lograr una sinergia interna de crecimiento económico permanente. Al trabajar en el segmento de mercado estatal las posibilidades de demanda continua se incrementa y posibilita trazar estrategias comerciales en este sentido.

**CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA UNA PYME DEL MUNICIPIO HOLGUÍN
(NEGOCIO DE GESTIÓN CONTABLE “ZAGAZ”)**

El presente capítulo cuenta con dos epígrafes que integran el instrumental teórico – metodológico del procedimiento de investigación de mercados seleccionado y los resultados de su aplicación en una pequeña y mediana empresa (PYME) del territorio holguinero y la valoración socioeconómica de la investigación.

2.1 Descripción teórico – metodológica del procedimiento de investigación de mercados para las formas no estatales de gestión

El siguiente epígrafe presenta la descripción metodológica del procedimiento seleccionado (Bazán, 2015). El mismo cuenta con 3 fases y 8 etapas relacionadas entre sí, las cuales se muestran en la figura 2.1

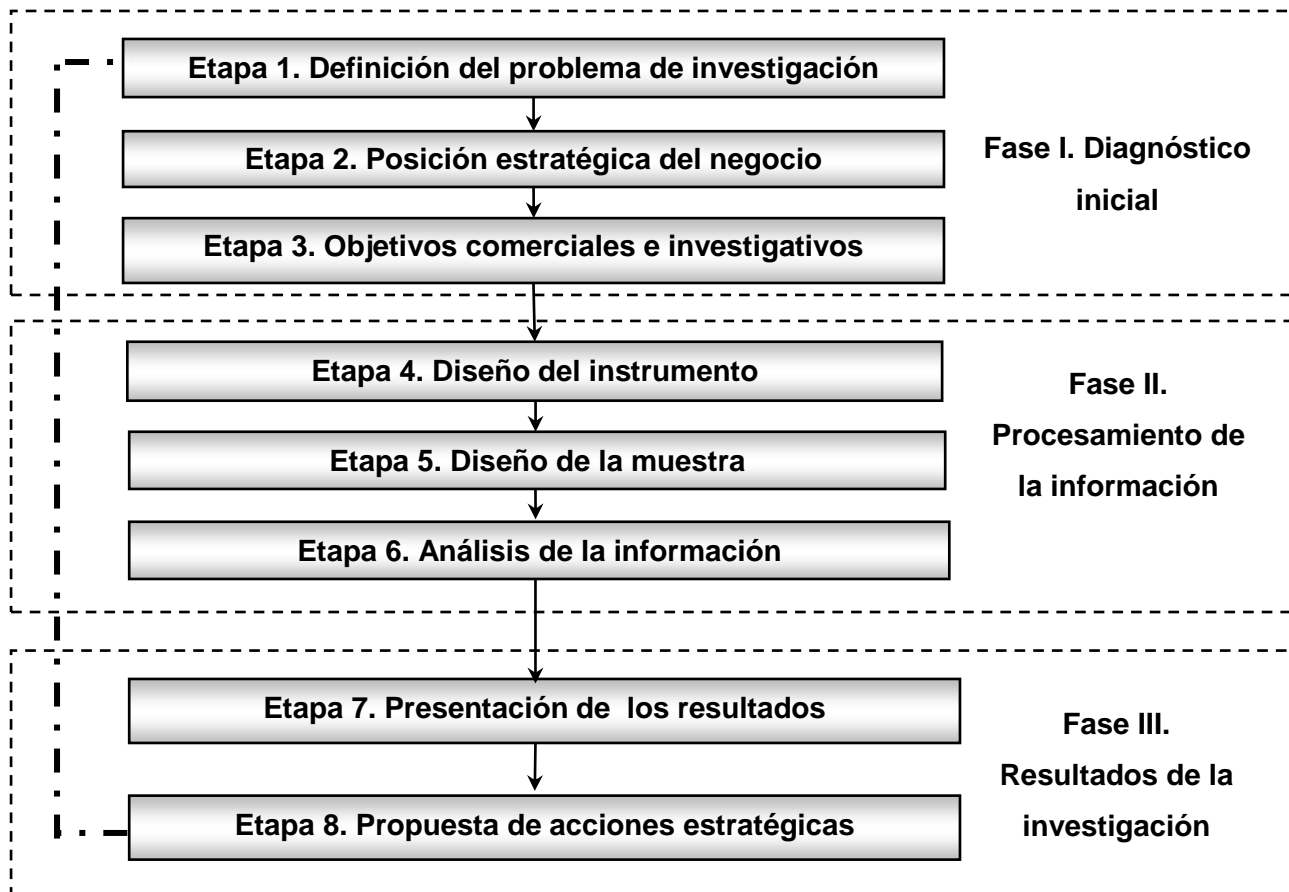


Figura 2.1 Representación gráfica del procedimiento de investigación de mercados seleccionado para las formas no estatales de gestión. Tomado de: Bazán, L. (2015).

A continuación, se muestran los objetivos definidos para cada una de las fases; así como la descripción de las etapas y tareas asociadas a las mismas. Además se muestran las herramientas a utilizar para llevarlas a efecto (algunos de estos instrumentos son propios u adaptados de otros autores, en cuyos casos se especifica).

Descripción general de la Fase I. Diagnóstico inicial

Objetivo de la fase: Integrar los requisitos preparatorios para la aplicación del procedimiento; trabajando en la determinación del problema central y los objetivos de la investigación y la evaluación de la posición estratégica que ocupa el negocio en el entorno competitivo en que se desarrolla.

Etapas 1. Definición del problema de investigación

Objetivo: Definir el problema de la investigación, desde la influencia de los síntomas que afectan el desarrollo del negocio en cuestión y su relación con el entorno.

Tareas asociadas a la etapa:

1. Determinación del problema que afecta los intereses del negocio a corto y mediano plazo.
2. Determinación de la(s) oportunidad(es) a aprovechar.

Etapas 2. Posición estratégica del negocio

Objetivo: Determinar qué posición ocupa el negocio en el ambiente competitivo inmediato en que se desarrolla.

Tareas asociadas a la etapa:

1. Análisis de los factores influyentes en el negocio.
2. Determinación de la posición estratégica del negocio.

Etapas 3. Objetivos comerciales e investigativos

Objetivo: Definir los objetivos, de carácter investigativo y comercial, que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación de mercados (fundamentalmente en la dimensión económica).

Tareas asociadas a la etapa:

1. Establecimiento de objetivos de la investigación..
2. Definición de los problemas para alcanzar los objetivos.

Herramientas a utilizar en la fase:

- Entrevistas personales
- Encuestas
- Técnicas de trabajo en grupo. Incluye la tormenta de ideas y el consenso

- Dinámica de grupos
- Trabajo con matrices

Descripción general de la Fase II. Procesamiento de la información

Objetivo de la fase: Recopilar y procesar la información relevante al proceso de investigación de mercados; utilizando instrumentos estadístico de apoyo

Etapa 4. Diseño del instrumento

Objetivo: Diseñar el instrumento empírico de recopilación de la información del mercado; el cual puede ser un cuestionario, encuesta, entrevista estructurado, observación directa, diálogo científico u otro.

Tareas asociadas a la etapa:

1. Análisis del fenómeno de investigación.
2. Diseño del instrumento.

Etapa 5. Diseño de la muestra

Objetivo: Diseñar la muestra a encuestar, de acuerdo a la población muestral necesaria para el estudio.

Tareas asociadas a la etapa:

1. Definición de la población objeto de estudio.
2. Determinación del tamaño de la muestra, según la siguiente fórmula matemática (utilizable cuando la población a encuestar es finita, en la práctica menos de 1000 elementos):

$$n = \frac{NK^2S^2}{Ne^2 + K^2S^2}$$

Etapa 6. Análisis de la información

Objetivo: Analizar (recopilación y procesamiento) la información obtenida del proceso de investigación de mercados para la toma de decisiones a nivel operativo.

Tarea asociada a la etapa:

1. Definición del programa de campo.
2. Recopilación de la información.
3. Procesar la información.

Herramientas a utilizar en la fase:

- Entrevistas personales
- Trabajo con procesadores estadísticos

Descripción general de la Fase III. Resultados de la investigación

Objetivo de la fase: Presentar los resultados al dueño del negocio y desarrollar el seguimiento oportuno de los mismos para la toma de decisiones.

Etapa 7. Presentación de los resultados

Objetivo: Presentar los resultados al dueño del negocio, con el propósito de tomar decisiones en cuanto al tratamiento del mercado a corto y mediano plazos.

Tarea asociada a la etapa:

1. Presentación de los resultados de la investigación.

Etapa 8. Propuesta de acciones estratégicas

Objetivo: Proponer acciones estratégicas de comercialización que permitan un fortalecimiento de la imagen empresarial en el mercado..

Tarea asociada a la etapa:

1. Propuesta de estrategias.

Herramientas a utilizar en la fase:

- Entrevistas personales

2.2 Aplicación del procedimiento de investigación de mercados en una PYME del municipio Holguín

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento de investigación de mercados en el negocio de gestión contable “ZAGAZ”, de este municipio. Se muestran las fases integradas en cada una de las etapas a nivel práctico.

FASE I. DIAGNÓSTICO INICIAL

Etapa 1. Definición del problema de investigación: Determinar las oportunidades brindadas por el mercado actual y potencial del negocio de gestión contable “ZAGAZ”, del municipio Holguín.

Esta tarea se fundamenta en la necesidad de explotar oportunidades del mercado que permitan un incremento de las potencialidades del negocio a corto y mediano plazo. Se desarrolló una segmentación del mercado actual a partir de la revisión de documentos propios del negocio; definiéndose como segmentos el sector estatal (empresarial y presupuestado) y el privado, aunque el primero cubre casi el 80% del total de contratos.

A partir del análisis demográfico; se examinaron el total de empresas con necesidades de gestión contable, impresión, fotocopiado y escaneado a gran escala; en especial de documentos propios para el desempeño

de estas como vales de entrega, solicitudes económicas, concertación de contratos, modelos de auditorías contables, entre otras.

El análisis del mercado se desarrolla sobre la base de la cantidad de organizaciones con necesidades de gestión contable, impresión y fotocopiado esencialmente, aunque actualmente se les presta servicios a entidades de municipios aledaños. Se parte de justificar el hecho de que Holguín constituye un mercado organizacional altamente atractivo; por el importante enramado de organizaciones que posee. Como los servicios que ofrece actualmente “ZAGAZ” poseen una buena demanda, el poder estimado de los clientes constituye una variable estratégica para la toma de decisiones. Dicho poder se estima a partir de la capacidad de pago de las mismas, sosteniendo el hecho de lograr un equilibrio razonable entre los ciclos de cobro y pago por el que se rige hoy el sistema empresarial y presupuestado inmediato.

La tabla mostrada a continuación integra las principales estructuras municipales con necesidades específicas y sus posibilidades reales de pago; de ahí que se identifiquen como atractivas o no para el aumento sostenido de las utilidades del negocio. Los términos de poder medio, bajo o alto dependen de las posibilidades de contratar más servicios y los estados de cuenta de dichas organizaciones, por cuanto las utilidades o presupuestos asignados a las mismas le permitirán demandar más servicios a “ZAGAZ”. Este análisis integra únicamente el enramado estatal, que constituye el segmento más atractivo para el negocio; pues el sector no estatal como norma no solicita asesoría en gestión contable (de hecho existe un notable desconocimiento del gestor contable “Versat”).

La asesoría financiera se encuentra incluida en los tarifarios actuales como uno de los elementos contenidos en la propia gestión contable para las empresas interesadas, aunque no constituye la esfera de actuación más demandada en el negocio. Similar situación ocurre con las actividades de impresión, escaneado y fotocopiado; responsables en su conjunto de menos del 15 % del total de ingresos de la PYME, donde el trabajo con el “Versat” constituye la principal fuente económica de ingresos.

Tabla 2.1 Segmentación del mercado estatal del territorio holguinero para “ZAGAZ”, de acuerdo a los volúmenes contratados. Elaboración propia con aporte de la Oficina Nacional de Estadística e Información (2015).

Segmento de mercado	Cantidad de organizaciones y tipo	Demanda estimada del segmento	Atractivo del segmento acorde a la capacidad de pago del segmento
Poder Popular	2 unidades presupuestadas	Elevada demanda de asesoría contable, impresión y fotocopiado	Poco atractivo, debido al escaso poder de pago en materia de asesoría contable
Comercio y Gastronomía	4 empresas, 1 unidad presupuestada	Bajos niveles de demanda en asesoría contable, elevados niveles de demanda en impresión y fotocopiado	Medianamente atractivo, pues a pesar de contar con capacidad de pago, demandan pocos volúmenes
Salud Pública	2 empresas, 5 unidades presupuestadas	Elevada demanda de asesoría contable e impresión	Atractivo, con amplios volúmenes y adecuada capacidad de pago
Educación	1 empresa, 5 unidades presupuestadas		Poco atractivo, debido al escaso poder de pago en materia de asesoría contable
Servicios Comunitarios	8 empresas, 2 unidades presupuestadas	Elevada demanda de asesoría contable, impresión y fotocopiado	Atractivo, con amplios volúmenes y adecuada capacidad de pago
Transporte	1 empresa	Bajos niveles de demanda en asesoría contable, elevados niveles de demanda en impresión y fotocopiado	
Construcción y Vivienda	1 empresa, 3 unidades presupuestadas		
Cultura y Recreación	2 empresas, 10 unidades presupuestadas	Elevada demanda de asesoría contable, impresión y fotocopiado	Medianamente atractivo, pues a pesar de contar con capacidad de pago, demandan pocos volúmenes

Industrias	1 empresa	Bajos niveles de demanda en asesoría contable, elevados niveles de demanda en impresión y fotocopiado	Atractivo, con amplios volúmenes y adecuada capacidad de pago
Trabajo y Planificación	10 unidades presupuestadas	Elevada demanda de asesoría contable, impresión y fotocopiado	Poco atractivo, debido al escaso poder de pago en materia de asesoría contable
Finanzas, Justicia, Higiene	4 unidades presupuestadas		
Total de empresas del universo empresarial del territorio: 20 empresas y 42 unidades presupuestadas			

A continuación se presentan las principales oportunidades socioeconómicas a las que se enfrenta el negocio a corto y mediano plazos, integradas en la tabla 2.2. Las mismas se organizan de forma descendente, de acuerdo a las entrevistas estructuradas realizadas a los dueños del negocio.

Tabla 2.2 Tabla de priorización de oportunidades para el negocio de gestión contable “ZAGAZ”, del municipio Holguín. Elaboración propia.

Oportunidad para el negocio	Prioridad			Orden de priorización (escala descendente)
	Elemental	Medio	Alta	
Económico				
Incremento de los trabajadores por cuenta propia y cooperativas no agropecuarias en el territorio, lo que estimula la demanda en el sector no estatal (1)		X		2, 3, 4, 1
Relaciones contractuales establecidas con un conjunto importante de empresas y unidades presupuestadas del territorio, lo que garantiza una demanda en el sector estatal medianamente constante (2)			X	
Apertura económica de las empresas al incremento continuo de las relaciones socioeconómicas con el sector no estatal de la economía (3)			X	
Aumento del número de organizaciones con necesidades de tercerizar servicios de gestión contable, de carácter secundario para las organizaciones de base como UEB u otras (4)		X		
De mercadeo (marketing)				
Incremento de los índices de comercialización desde la apertura del negocios, a partir de la inclusión de nuevos servicios en la cartera actual (1)			X	1, 3, 2
Incremento de los índices actuales de publicidad comercial, al incluirse el	X			

negocio en las diversas plataformas promocionales habilitadas para el sector, insuficientes en la actualidad (2)				
Posibilidades brindadas por el Estado para promocionar los servicios a través de ferias, eventos y exposiciones comerciales (3)	X			
Del entorno (competidores, clientes, intermediarios)				
Existencia de pocos negocios dirigidos a la gestión contable y la asesoría financiera en el municipio (1)			X	1, 2
Existencia de intermediarios promocionales en el entorno holguinero; fundamentalmente a través de los especialistas económicos del enramado empresarial (2)	X			

Etapas 2. Posición estratégica del negocio. A continuación se muestran los factores influyentes en los ambientes internos y externos del negocio; a partir de su clasificación como debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Acto seguido se desarrolla la matriz de la posición estratégica y las posibles estrategias a seguir para el resto de la investigación (Anexo 2).

Factores internos:

1. Tecnología de avanzada para el desarrollo del servicio (computadores de escritorio de última generación, escáner, equipos de fotocopiado e impresión, etc.).
2. Capital humano profesional y con elevados niveles de instrucción en la gestión contable y la asesoría en software económicos (“Versat” fundamentalmente).
3. Estilos de dirección participativos para la toma de decisiones.
4. Excelente ubicación geográfica del negocio, en una de las intersecciones más céntricas del territorio.
5. Existencia de relaciones comerciales y contractuales con el sistema empresarial y presupuestado del territorio, garantizando niveles de demanda estables a lo largo de todo el año.
6. Inexistencia de instrumentos de retroalimentación con los clientes como encuestas, entrevistas y otros.
7. No se han desarrollado investigaciones de mercados previas (fundamentado en la poca experiencia en el mercado).
8. Relación calidad – precio que puede ser mejorada a partir de estudios financieros más complejos.
9. Dificultades de gestión para las materias primas y accesorios, al tener una marcada dependencia del mercado informal.
10. Inexistencia de presupuesto para la actividad inversionista.

Factores externos:

1. Poca competencia empresarial en el territorio (tanto del sector estatal como privado).
2. Incremento de las potencialidades económicas del sector empresarial, con amplias posibilidades contractuales.
3. Posibilidades de acceso a financiamiento externo para las inversiones, fundamentalmente a través de la vía crediticia en el Banco.
4. Inexistencia de un mercado mayorista para el sector, lo que dificulta el acceso a materias primas a precios competitivos.
5. Elevadas tasas presupuestarias para el desarrollo de los servicios, alquiler del local, entre otros.

El análisis realizado demuestra que internamente la organización se encuentra en un ambiente favorable (posición estratégica de 1,515 menor que 2). En cuanto al ambiente externo predominan las amenazas (valor absoluto de 3,333 superior al comparativo de 2). En tal situación, se deberán potenciar las fortalezas del negocio para lograr explotar nichos de mercados no cubiertos actualmente.

Etapas 3. Objetivos comerciales e investigativos. A partir del análisis de la posición estratégica que ocupa el negocio actualmente en el mercado de la gestión contable y financiera, se establecen un conjunto de objetivos para el desarrollo del mismo a partir de sus potencialidades a corto y mediano plazos, así como las posibles problemáticas que pudieran limitar su cumplimiento.

Objetivos comerciales:

1. Potenciar las fortalezas actuales del negocio, especialmente las relacionadas con el capital humano y la tecnología.
2. Establecer estrategias comerciales de mejora del producto actual; para los nuevos mercados meta que resulten de la investigación.
3. Incrementar los índices actuales de comercialización en un 3% sostenido en los próximos 4 años.

Objetivos investigativos:

1. Descubrir segmentos de mercados no cubiertos con la propuesta actual, abordándolos desde la utilización de instrumentos empíricos de recopilación de información como el cuestionario.
2. Definir las principales atributos que los clientes consideran críticos en el desarrollo del negocio.

En general, la investigación de mercados desarrollada le ofrece respuesta, parcial o total, a las siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos del servicio actual satisfacen mejor a los clientes y cuáles provocan insatisfacciones?, ¿Qué beneficios buscan los clientes, fundamentalmente del sistema empresarial y presupuestado del territorio?

El cumplimiento de los anteriores objetivos se puede ver limitado por dificultades en la selección de la muestra a encuestar y el propio cuestionario (que no sea capaz de “medir” lo que el mercado realmente necesita). Además, que las respuestas a los cuestionarios se vea tergiversada por la no comprensión exacta de las preguntas realizadas en el mismo.

FASE II. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Etapas 4. Diseño del instrumento. El instrumento que se diseñó para la recopilación de información es un cuestionario a base de preguntas cerradas, ya que resultan más accesibles a la comprensión y permiten establecer los nexos fundamentales entre cada uno de los atributos evaluados. Este instrumento se

corresponde con la necesidad de trazar estrategias a corto y mediano plazo sobre posibles segmentos a explotar.

El mismo se ilustra en el anexo 3 del presente informe técnico y muestra el interés de los miembros del negocio en determinar el impacto de los principales atributos para el desarrollo de los servicios fundamentales (gestión contable a través del sistema “Versat”, asesoría financiera, impresión y fotocopiado).

Dichos atributos se fundamentan en las necesidades actuales del sistema empresarial y presupuestado, investigadas a partir de la utilización de instrumentos empíricos como la entrevista y la revisión documental. Los mismos se corresponden con una efectiva relación calidad – precio, la atención personalizada de acuerdo a las individualidades propias de cada organización, el sistema de relaciones contractuales actuales (no reveladas a este investigador por las condiciones actuales de secretismo en el sector no estatal), así como la rapidez y calidad de los servicios, fundamentalmente la gestión contable a través del programa informático “Versat”. Además, elementos propios del negocio como la ambientación, el equipamiento tecnológico y la variedad de la cartera actual se incluyen para analizar la percepción del mercado.

Etapa 5. Diseño de la muestra. En este caso la población se estimó a partir de un análisis de los contratos actuales con el sector estatal, ascendente a 15 organizaciones y con posibilidades a corto y mediano plazos de elevar esa cifra por el enramado empresarial y presupuestado del territorio (ver tabla 2.1).

De dicho total, respondieron el cuestionario el 86.67% (13 organizaciones). Las mismas se detallan en la tabla 2.3, que son las organizaciones con las que el negocio mantiene relaciones contractuales actualmente. Además, en el sector no estatal se encuestó a un total de 6 PYMES del territorio, a los cuales se les prestan los servicios de gestión contable y asesoría financiera periódicamente. Por tanto, la muestra asciende a 19 organizaciones, que se corresponden con más del 98 % de la población, lo que garantiza una confiabilidad estadística en las respuestas superiores al 95 %. Aunque se habla de organizaciones como muestra, realmente se aplicaron un total de 52 cuestionarios, al ser completados varios de ellos por diversos especialistas económicos y comerciales de las entidades, lo que también queda reflejado en dicha tabla.

Tabla 2.3 Organizaciones del sector estatal y no estatal que integran la muestra encuestada

Organización	Número de cuestionarios respondidos	Segmento de mercado
Academia de Béisbol	3	Sector empresarial y presupuestado
Casa de Cultura	5	
Cultura Municipal	2	
Patrimonio	2	
Casa del Bolero	5	
ANAP	4	
UNAICC	2	
Higiene	2	
Comercio y Gastronomía	4	
EUB Transporte Educación	2	
ANSOC	2	
Empresa Primero de Mayo	1	
Taller de Talabartería	2	
UEB Desechos Sólidos	2	
Comunales	3	
Restaurante "Labañino"	1	Sector no estatal
Restaurante – bar "Don Pancho"	1	
Casa de renta en divisa "Refugio de Reyes"	2	
Negocio individual de talabartería FCBC	2	
Negocio de producción mayorista de artículos varios del hogar	2	
Negocio de producción mayorista de accesorios industriales de caucho	3	
Total: 19 Organizaciones de ambos sectores de la economía (52 cuestionarios)		

Etapa 6. Análisis de la información

El análisis de los cuestionarios muestreados se desarrolló bajo la concepción de ver al estadígrafo moda como el instrumento rector de la investigación. En este caso, se utilizó la moda por ser más efectiva al estudio que la media o la mediana (ya que la información trabajada es diversa de acuerdo a las unidades de estudio analizadas). Toda la investigación se apoyó en el paquete estadístico SPSS versión 19.0 para Windows.

El análisis de cada uno de los atributos considerados en la primera parte del cuestionario se presenta en la tabla 2.4. La misma recoge un estudio (validado a través de un test de Kendall) sobre los elementos que hoy se perciben como más importantes para los clientes empresariales (de este estudio se excluyen las personas naturales que van al negocio a imprimir, escanear y fotocopiar documentos por ser un segmento no atractivo para el negocio). Los mismos se encuentran señalados y su priorización se define a partir de la media (los que se encuentran por debajo de la media son los más relevantes para el mercado actual).

Tabla 2.4 Orden de priorización de elementos percibidos como importantes para los clientes empresariales actuales.

Ranks		Test Statistics	
	Mean Rank (moda: 4.656)	N	132
Relación calidad -precio	3,82	Kendall's W ^a	,693
Atención	5,73	Chi-Square	95,518
Relaciones contractuales	4,12	df	8
Ambientación	4,98	Asymp. Sig.	,000
Competencias profesionales	2,94	a. Kendall's Coefficient of Concordance	
Equipamiento tecnológico	5,84		
Rapidez	4,81		
Publicidad	4,59		
Variedad de los servicios	6,27		
Calidad	3,46		

Los elementos mejor ponderados por los clientes son (en este orden de prioridad); las competencias profesionales de los miembros del negocio para el ejercicio del oficio contable, la calidad integral del servicio (desde la relación contractual hasta la entrega del producto final), la relación de esta con el precio de cada uno de los servicios contratados, la seriedad en las relaciones contractuales y los esfuerzos publicitarios que se realizan de acuerdo a las escasas vías presentes en el entorno.

Atributos como el equipamiento tecnológico, la rapidez y variedad del servicio, así como la atención y la ambientación no son valorados como esenciales por el mercado actual; precisamente por constituir elementos alternativos a la esencia misma de “ZAGAZ”, creado y desarrollado para el ejercicio de la gestión contable y la asesoría financiera fundamentalmente.

La tabla 2.5 muestra el procesamiento de las encuestas realizadas de acuerdo a cada uno de los atributos percibidos como importantes por los clientes actuales y potenciales de “ZAGAZ”.

La primera columna se corresponde con cada uno de los valores probables a responder por parte del encuestado, en orden ascendente donde el 0 se corresponde con el menor valor y el 4 con el máximo, la muestra encuestada fue de 52 personas, lo que hace estadísticamente fiable el estudio para poblaciones finitas, en correspondencia con la segmentación realizada dentro del mercado actual del negocio. Los atributos evaluados fueron procesados según la percepción de los clientes actuales del negocio, validado a través de un test de Kendall, ordenados a través del orden de priorización definidos en la tabla 2.4.

Tabla 2.5 Resultados estadísticos del procesamiento de las encuestas.

Detalles estadísticos del análisis de la moda como estadígrafo rector por cada uno de los atributos evaluados.

Relación calidad - precio				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0,00	1	1,92	1,92
Valid	1,00	7	13,46	15,38
	2,00	7	13,46	28,84
	3,00	14	26,92	55,76
	4,00	23	44,23	100,00
	Total	52	100,0	

Atención				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0,00	1	1,92	1,92
Valid	1,00	7	13,46	15,38
	2,00	3	5,77	21,15
	3,00	27	51,93	73,7
	4,00	14	26,92	100,00
	Total	52	100,0	

Relaciones contractuales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0,00	0	0	0	0
Valid 1,00	3	5,77	5,77	5,77
2,00	8	15,38	15,38	21,15
3,00	5	9,62	9,62	30,77
4,00	36	69,23	69,23	100,00
Total	52	100,0	100,0	

Ambientación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0,00	1	1,92	1,92	1,92
Valid 1,00	7	13,46	13,46	15,38
2,00	7	13,46	13,46	28,84
3,00	14	26,92	26,92	55,76
4,00	23	44,23	44,23	100,00
Total	52	100,0	100,0	

Competencias profesionales					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0,00	0	0	0	0
Valid	1,00	3	5,77	5,77	5,77
	2,00	8	15,38	15,38	21,15
	3,00	5	9,62	9,62	30,77
	4,00	36	69,23	69,23	100,00
	Total	52	100,0	100,0	

Los elementos mostrados a continuación no son percibidos como importantes por los clientes del negocio (según el test de Kendall aplicado anteriormente), aunque se incluyen en el análisis por constituir alicientes futuros de trabajo de frente a una competencia que pudiera incrementarse a corto y mediano plazos, según el criterio actual de los especialistas del negocio.

Equipamiento tecnológico					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	0,00	3	5,77	5,77	5,77
Valid	1,00	11	21,16	21,16	26,93
	2,00	16	30,77	30,77	57,63
	3,00	12	23,08	23,08	80,71
	4,00	10	19,23	19,23	100,00
	Total	52	100,0	100,0	

Rapidez

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0,00	4	7,69	7,69	7,69
Valid 1,00	14	26,92	26,92	34,61
2,00	12	23,08	23,08	57,69
3,00	14	26,92	26,92	84,61
4,00	8	15,38	15,38	100,00
Total	52	100,0	100,0	

Publicidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0,00	3	5,77	5,77	5,77
Valid 1,00	11	21,16	21,16	26,93
2,00	16	30,77	30,77	57,63
3,00	12	23,08	23,08	80,71
4,00	10	19,23	19,23	100,00
Total	52	100,0	100,0	

Variedad de servicios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0,00	4	7,69	7,69	7,69
Valid 1,00	14	26,92	26,92	34,61
2,00	12	23,08	23,08	57,69
3,00	14	26,92	26,92	84,61
4,00	8	15,38	15,38	100,00
Total	52	100,0	100,0	

Calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0,00	0	0,00	0,00	0,00
Valid 1,00	2	3,85	3,85	3,85
2,00	16	30,77	30,77	34,62
3,00	24	46,16	46,16	74,78
4,00	10	19,23	19,23	100,00
Total	52	100,0	100,0	

El análisis detallado presentado por cada una de las respuestas avala la posición estratégica que ocupa el negocio en el mercado de la gestión contable y la asesoría financiera en el territorio, aunque para un segmento reducido aún por las potencialidades que brinda el sistema empresarial holguinero.

Más del 65 % de los encuestados percibe como muy adecuada la relación calidad – precio establecida, lo que favorece la adopción de estrategias más ofensivas en este sentido; logrando un margen de utilidades razonables para el crecimiento sostenible de los segmentos actuales. En todos los casos se continuará potenciando el segmento empresarial, por cuanto constituye un sector en crecimiento y constante apertura, lo que le proporciona ventaja competitiva respecto al sector no estatal.

Alrededor de un 80 % afirma que la atención personalizada cumple con los estándares establecidos para este tipo de servicios, a pesar de constituir “ZAGAZ” un negocio nuevo y en crecimiento permanente. Dicho atributo se encuentra íntimamente relacionado con las competencias profesionales de los miembros, capacitados y con habilidades en el manejo del sistema informático “Versat”. Aunque no constituye este el único objeto práctico del negocio, las cuotas de mercado actuales se corresponden directamente con la gestión contable y la asesoría financiera a través de dicho software.

Igualmente, casi el 80 % afirma que las relaciones contractuales son serias y precisas, aunque la rapidez del servicio no es coherente con dichos estándares. Existen los contratos vigentes y se corresponden con las necesidades jurídicas para el sector no estatal.

La ambientación es valorada como muy buena por el 44 % de los encuestados, lo que permite establecer estrategias de mejora en este sentido, pues a pesar de contar con una ubicación física envidiable, el sistema decorativo interno no se corresponde con la misión del negocio en ninguna de sus dos sedes en el territorio.

Las competencias profesionales de los miembros son reconocidas por casi el 80 % de los encuestados como muy buenas. Esta situación responde al elevado perfil profesional de los miembros del negocio, en la mayor parte de los casos jubilados de sectores económicos y profesionales que se aventuraron en el ejercicio del trabajo por cuenta propia.

Atributos como el equipamiento tecnológico no son reconocidos como punto fuerte dentro del negocio. Aunque el software no necesita en realidad un soporte técnico complejo para el desarrollo de la misión, los clientes actuales sí consideran que pudiera tener una relación directa con la rapidez del servicio, elemento que afecta actualmente la imagen de “ZAGAZ” en el mercado holguinero; al ser valorado como deficiente en la mitad de las respuestas procesadas.

Atributos como la variedad y calidad general de los servicios y la publicidad como mecanismo de apoyo al negocio muestran similares respuestas, por lo que no se aprecia un liderazgo marcado de ninguno de ellos en la práctica. Aunque estos elementos son esenciales para el servicio, el criterio general de las empresas encuestadas permite afirmar que existe un peso preponderante en los atributos mejor ponderados a través del test de Kendall, lo que valida la idea de que son precisamente esos los atributos a desarrollar permanentemente por los miembros del negocio para fortalecer su imagen en el mercado.

FASE III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Etapa 7. Presentación de los resultados

A continuación se presenta un análisis sintético de los resultados más importantes de la aplicación del procedimiento de investigación de mercados; presentada oralmente a los dueños del negocio. Constituye esta una síntesis de la presentación realizada a los dueños del negocio para la toma de decisiones (en última instancia las decisiones empresariales vienen determinadas exclusivamente por los intereses del dueño).

Se le presentó la relación de los elementos mejor ponderados por los clientes actuales, fundamentalmente empresariales y presupuestados. Los mismo son (en este orden de prioridad); las competencias profesionales de los miembros del negocio para el ejercicio del oficio contable, la calidad integral del servicio (desde la relación contractual hasta la entrega del producto final), la relación de esta con el precio de cada uno de los servicios contratados, la seriedad en las relaciones contractuales y los esfuerzos publicitarios que se realizan de acuerdo a las escasas vías presentes en el entorno.

Se dejó claridad de la importancia meridiana que tiene potenciar el trabajo con el factor humano, sin dudas el activo más importante de este tipo de negocio, que responde a una estructura simple pero con un elevado peso en gestión del conocimiento. Además, debe sostenerse el estándar establecido para la relación calidad – precio actual, que resulta sumamente atractiva para el sector empresarial, así como el trabajo legal que se desarrolla sobre la base del contrato como figura económica fundamental en los intercambios comerciales con el mercado.

Se presentó una síntesis de los resultados de las encuestas, lo que permite valorar a elementos propios del factor humano como la atención personalizada y las competencias profesionales son altamente valoradas por los encuestados; por lo que debe desarrollarse un sistema de aseguramiento continuo en este sentido. La variedad de los servicios no es valorada como representativa por el mercado actual, lo que pudiera significar una oportunidad empresarial por la posibilidad de optimizar costes productivos de tareas no

relevantes para el negocio como la impresión, fotocopiado y escaneado. Resulta contradictorio que la calidad no se incluya como uno de los atributos mejor ponderados por los clientes, fundamentado básicamente en que la mayor parte de los contratos se desarrollan en los fines de mes (el comúnmente llamado “cierre económico” para las organizaciones cubanas) y en esa etapa lo más importante es dar por culminados los partes financieros. Además, el sistema informático “Versat” ha sido catalogado como “bastante preciso” por el sistema empresarial, lo cual garantiza en buena medida que los indicadores de calidad sean vencidos favorablemente.

Etapa 8. Propuesta de acciones estratégicas

A continuación, se muestran algunas alternativas de acciones estratégicas fundamentadas en los resultados de la investigación de mercados desarrollada (tabla 2.). Las mismas se orientan a incrementar las cuotas de mercado actuales y las expectativas de los clientes con el producto comercial que hoy se presenta al mercado. Las mismas se encuentran en concordancia con la posición estratégica actual del negocio, caracterizado por un ambiente interno fuerte y un entorno marcado fundamentalmente por las amenazas (debido a la escasa experiencia en el mercado de “ZAGAZ” y un posicionamiento no convincente).

Sin embargo, en todos los casos resultan solo propuestas, que pudieran o no desarrollarse de acuerdo a los intereses de expansión socioeconómicas del negocio, aunque se observa un interés real de implementarlas. Las mismas fueron presentadas a los dueños del negocio y se dejaron como parte de este informe las que a su consideración pudieran hacerse efectivas a corto plazo

Tabla 2.6 Acciones estratégicas proyectadas de acuerdo a la situación actual presentada por “ZAGAZ” y los resultados de las encuestas

Atributo	Acciones estratégicas
Precio	Diseñar un proceso de descuento comercial para segmentos repitentes; fundamentalmente del sector empresarial y presupuestado. El mismo incluiría pagos a descuentos en las primeras quincenas de cada mes, que es el período con menos carga de trabajo en cada una de los dos locales de “ZAGAZ”.
	Incluir un sistema de pago con descuentos iniciales de hasta un 20 % para organizaciones entrantes con necesidades de trabajo contable como Salud Pública, Servicios Comunitarios. Construcción y Transporte.
	Reordenar el sistema de cobro actual para el sector no estatal (el negocio tiene el mismo tarifario que para el sector estatal), lo que favorecerá la entrada de nuevos clientes incluso sin que medie documento contractual.
	Diseñar un segmento de carestía en el precio para clientes VIP en el negocio. Este segmento incluye a los artistas y trabajadores por cuenta propia con elevados ingresos y, por ende, con necesidades reales de validar sus cuentas financieras frente a entidades como la ONAT y el Banco.
Producto comercial	Se debe restablecer el sistema de ambientación interno, a través de la contratación del servicio con entidades privadas de gráfica exterior e interior, señalizando cada uno de los aspectos contenidos en el objeto social del negocio. Actualmente se desconoce por buena parte del mercado la cartera de servicios de “ZAGAZ”, lo que limita la promoción y oportunidades en nichos de mercado no cubiertos.
	Establecer un precio de contrato único para todas las organizaciones de un mismo sector fuera del período de cierres de mes, lo que constituiría un aliciente para que sectores grandes como Cultura y Recreación (2 empresas y 10 unidades presupuestadas) solicitaran más servicios contables iniciando cada uno de los meses y dejando trabajo programado para los cierres.
	Establecer un proceso de negociación con el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos de la universidad para contratar cursos de actualización de la familia de Normas 3000 de Capital Humano, para fortalecer la posición de privilegio que tiene en el negocio las competencias profesionales de los miembros.
	Legalizar la marca y el slogan ante las oficinas registradoras del CITMA, pues actualmente solo se encuentra

	<p>registrado el logo principal con dificultades en la degradación de colores declarados inicialmente.</p> <p>Para sectores con más empresas que unidades presupuestadas incluir el servicio remoto permanente a través de la solicitud del servicio a ETECSA, pues esta acción permitiría trabajar de conjunto con los especialistas económicos de cada una de las empresas fundamentalmente. Este sería la estrategia de trabajo para sectores como Servicios comunitarios (8 empresas y 2 unidades presupuestadas)</p> <p>Disminuir las inversiones actuales en actividades no estratégicas para el negocio como la impresión, escaneado y fotocopiado, concentrando esfuerzos y recursos en la gestión contable y la asesoría financiera todo el mes (aun cuando la mayor carga de trabajo continuará estando presente en los fines de cada mes).</p> <p>Funcionar como co – patrocinadores de eventos menores dentro de espacios culturales de relieve como las Romerías de Mayo, las fiestas de la cultura iberoamericanas y otras de carácter sociocultural. Esta acción permitiría una apertura dentro del mercado actual, que desconoce en buena medida la misión de “ZAGAZ” y, en muchos casos, aún su propia existencia como negocio de gestión contable en el territorio.</p> <p>Perfeccionar los mecanismos internos de publicidad comercial, explotando para ellos las vías promocionales habilitadas por ETECSA, los medios de comunicación y la prensa plana.</p>
<p>Procesos internos</p>	<p>Contratar con especialistas de la universidad un estudio de normación del tiempo y del trabajo, con el fin de determinar reservas de productividad y existencia de fondos de tiempo improductivos.</p> <p>Diseñar el mapa de procesos de la organización, que aunque sencillo, permitirá organizar el resto de las estrategias para los segmentos de mercado actuales y potenciales.</p> <p>Establecer un programa de capacitación y superación profesional para los trabajadores, el cual no existe actualmente y favorece el desarrollo permanente del capital humano y las reservas que se vayan integrando al negocio.</p> <p>El proceso de gestión contable optará por la certificación de la contabilidad como sistema integrador en el negocio; por lo que se deberá establecer un proceso de contratación de auditoría especializada a través de organizaciones como la Consultora Económica CANEC.</p>

2.3 Valoración socioeconómica de la investigación

El procedimiento aplicado permite un acercamiento racional a la necesidad de fomentar una cultura comercial de crecimiento en el sector no estatal. La investigación de mercados permite en esencia descubrir potencialidades de comercialización de servicios en segmentos no cubiertos con la propuesta actual. Una vez desarrollada la segmentación y las posibles oportunidades brindadas por cada uno de los segmentos, se determinaron las esferas beneficiadas con la investigación de mercados:

Económico:

Al conocer las necesidades de cada segmento de clientes, disminuyen los costos asociados a la promoción de ventas y la publicidad a pequeña escala. Además, la personalización de los servicios en función de las expectativas de cada segmento, permite armonizar el incremento de las ventas en cada uno de ellos, de acuerdo a los atributos que los encuestados consideran como prioritarios. Este es un beneficio inmediato proporcionado por el procedimiento aplicado.

No obstante, se presenta como una insuficiencia el aislamiento científico entre la investigación de mercados y la gestión económico – financiera para la toma de decisiones. Por tanto, se recomienda continuar con las investigaciones en este sentido.

Científico:

A escala científica el procedimiento aplicado se instituye como un instrumento que, aunque con deficiencias estructurales en su concepción teórica (opinión consensuada a través del análisis de diversos procedimientos de investigación de mercados en el epígrafe 1.3), puede ser utilizado para el desarrollo de investigaciones conjuntas que permitan perfeccionar la gestión comercial del negocio y otras PYMES del territorio. Además, constituye una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones, ya que permite establecer las características fundamentales de cada uno de los segmentos de mercado identificados mediante la investigación.

Social:

Socialmente, se ven beneficiadas las PYMES que progresivamente se van insertando al entorno empresarial del territorio. Resulta clave esta situación cuando se pretende que el sector no estatal se convierta en un actor fundamental para la sociedad cubana, en correspondencia con la voluntad política plasmada en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y los acuerdos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba.

CONCLUSIONES

La investigación permitió arribar a un conjunto de conclusiones importantes para el desarrollo comercial futuro de la PYME objeto de estudio, además de constituir una alternativa real de incremento económico sostenido para esta y otras organizaciones del sector no estatal a corto plazo.

1. Se cumplió el objetivo general de la investigación; al aplicarse un procedimiento de investigación de mercados, previamente evaluado y seleccionado, en una PYME del municipio Holguín (negocio de gestión contable y asesoría financiera “ZAGAZ”), que permitió conocer las potencialidades de cada segmento de mercado e incrementar las acciones estratégicas de orientación al cliente.
2. El desarrollo del marco teórico – práctico referencial demostró la asociación teórica existente entre los autores consultados sobre la investigación de mercados; existiendo un elevado nivel de consenso en la ubicación de las fases y su nomenclatura. Además, se analizó el comportamiento histórico del fenómeno abordado y sus limitaciones prácticas en el caso cubano, caracterizado por una economía planificada y donde los mercados no se encuentran liberados.
3. La aplicación de la investigación de mercados en “ZAGAZ”, permitió identificar los atributos que los clientes consideraban como más importantes para este tipo de negocios; resultando (en este orden de prioridad): las competencias profesionales de los miembros del negocio para el ejercicio del oficio contable, la calidad integral del servicio (desde la relación contractual hasta la entrega del producto final), la relación de esta con el precio de cada uno de los servicios contratados, la seriedad en las relaciones contractuales y los esfuerzos publicitarios que se realizan de acuerdo a las escasas vías presentes en el entorno.
4. Se identificó la posición estratégica actual del negocio, caracterizada por un ambiente interno favorable y un entorno amenazante. Esta acción permitió definir una segmentación mucho más precisa, acorde a las potencialidades reales de “ZAGAZ”, una PYME joven y en permanente desarrollo.
5. Los elementos más afectados según el criterio de los clientes son: el equipamiento tecnológico, la rapidez y variedad del servicio, así como la atención y la ambientación internas. Dichos resultados se corresponden con la propia misión del negocio, creado y desarrollado mayoritariamente para la gestión contable y la asesoría financiera; por lo que el capital humano se instituye como activo más valioso.
6. La propuesta investigativa resultó favorable para la esfera científica, social y económica; al aplicarse un procedimiento novedoso (Bazán, 2015) que permite examinar el comportamiento de los mercados y trazar estrategias de comercialización plenamente adaptada a dichas condiciones.

RECOMENDACIONES

Como parte de los resultados integrales de la investigación se recomienda:

1. Aplicar todas las acciones estratégicas propuestas como parte de los resultados prácticos de la investigación de mercado desarrollada en el negocio de gestión contable y asesoría financiera “ZAGAZ”, del municipio Holguín (algunas de ellas ya se encuentran en proceso de implementación, debido al interés expreso de los dueños de hacer efectiva la relación teoría – práctica en aras del desarrollo).
2. Asesorar científicamente a emprendedores del sector no estatal para el desarrollo de investigaciones de mercado fundamentados en el procedimiento propuesto (Bazán, 2015), en asociación con profesionales dedicados a este tema.
3. Utilizar la investigación como caso de estudio práctico en la asignatura Gestión comercial, fundamentalmente en las especialidades de ingeniería industrial, economía y turismo en la Universidad de Holguín y otras instituciones dedicadas a la investigación del tema.
4. Socializar los resultados investigativos a través de las publicaciones científicas y la participación en eventos y talleres de intercambio de experiencias académicas y profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Aguilar, M. N. (2005). Empresas familiares: Errores que matan. *Mundo Ejecutivo*, XLII, 100-101.
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29 (1), 19-23.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Ávila - González, Y. (2013). Plan de marketing para la cooperativa no agropecuaria de seguridad técnica XecurityCoop. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Bazán, L. (2015). Procedimiento de investigación de mercados para las formas no estatales de gestión. Caso de estudio: Cafetería "Café Trovando", del municipio Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín.
- Bell, D. (2013). Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal en negocios emergentes del municipio Holguín. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Blanchard, T., Tolbertb, C., & Menckenb, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1)(139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034
- Blanco - Rosales, H. (2011). Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.
- Bolaños - Barrera, R. (2012). ¿Sólo se vende cuando su precio es más bajo? Retrieved from www.pymes-online.com
- Borjas - Campaña, D. (2009). Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División oriente norte. Tesis de maestría, Universidad de Holguín, Holguín.
- Boso, N., Cadogan, J., & Story, V. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal* 31 (1), 57-81. DOI: 10.1177/0266242611400469
- Campdesuñer, R. (2013). Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica. Conferencia. Universidad de Holguín.

- Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Retrieved from www.pymes-online.com
- Cruz, D. (2014). Perfil del emprendedor holguinero. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Díaz- Leyva, P. (2013). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Escriba-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2006). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal* 26 (4), 463-489.
- Espinosa - Mosqueda, R. (2008). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades
- García - Vidal, G. (2005). Contribución Epistemológica para la Administración. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- García - Vidal, G. (2008). Investigación de mercados. Material bibliográfico. Universidad de Holguín. Unpublishedwork.
- García - Vidal, G. (2013). La idea del negocio. Curso para emprendedores. Paperpresented at the Proyecto Incubadora de negocios, Centro de estudios de gestión empresarial, Universidad de Holguín.
- Gelmetti, J. C. (2006). PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.
- González - García, M. (2012). Diseño de una metodología de plan de marketing para un negocio del sector no estatal. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (4ta ed.). Madrid: Thomsom Civitas.
- Guilarte - Barinaga, E. (2012, 25 - 28 Nov). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Paper presented at the LOGMARK 2012, Ciego de Avila.
- Hanneman, R. (1998). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales Estados Unidos: Editorial Redes.
- Heidi Keller, H., & Thackeray, R. (2011). Social Marketing and the Creative Process Staying True to Your Social Marketing Objectives. *Journal of Marketing Education*, 12 (5), 651-653. DOI: 10.1177/1524839911421345
- Hernández - Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4 ta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hidalgo - Pupo, W. (2012). Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho", perteneciente a la UEB Hotel Pernik. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Hillstrom, K., & Hillstrom, L. C. (Eds.). (2002) *Encyclopedia of Small Business* (vol 2). United States of America: Thomson learning.
- Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 331–343.
- Ivanova, A., & Rangel, E. (2006). *Globalización y regionalización*. México: Ed. Universidad de Colima.
- Kim, N., & Pae, J. (2007). Utilization of new technologies: Organizational adaptation to business environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (6), 259–269.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2005). *Administración: Una perspectiva global – 11a Edición*: Ediciones Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). *Marketing turístico* Retrieved from www.prenhall.com
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de mercadotecnia - 12ma. edición*. México: Pearson education de México S.A. de C.V.
- Machado, C. (2013). *Evaluación de proyecto de inversión del sector no estatal como herramienta de decisión en la creación de capacidad*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- Marrero, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Hecheverría", La Habana.
- Mejía, R. (2014). *Análisis y validación de la idea de negocio productora-comercializadora Ardebambú*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*
- Morales - Castaño, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Ochoa, B. (2013). *Diseño de un procedimiento de confección de plan de marketing para el sector no estatal en el municipio Holguín*. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.

- Oficial, G. (2012). Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe". Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ortiz, R. (2011, 8-10 Nov). Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing. Paper presented at the GESEMAP 2010, La Habana.
- Peltier, J., Schibrowsky, J., & Zhao, Y. (2009). Understanding the antecedents to the adoption of CRM technology by small entrepreneurs vs. owner-managers. *International Small Business Journal* 27 (3), 307–336.
- Pérez - Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
- Petkus, E. (2009). Historical Perspectives in Marketing Education Justification and Implementation. *Journal of Marketing Education*, 32 (1), 64-74. DOI: 10.1177/0273475309335587
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Rojas, L. (2014). Estudio de mercado sobre necesidades sociales que demandan desarrollo de software para DESOFT. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
- Ronda, G., & Guerras-Martín, L. (2010). Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848. DOI: 10.1007/s11192-010-0287-4
- Rosa, J. A. (2012). Marketing Education for the Next Four Billion Challenges and Innovations. *Journal of Marketing Education* 34 (1), 44-54 doi: 10.1177/0273475311430802
- Ruiz - Almeida, D. (2010). Tendencias del marketing y evolución del pensamiento estratégico organizacional. Postgrado de marketing. Universidad de Holguín. Holguín.

- Ruiz - Almeida, D. (2014). Procedimiento de plan de marketing para las formas no estatales de gestión. Tesis en opción al título de máster en dirección. Universidad de Holguín. Holguín.
- Tamayo, R. (2008). Investigación de mercado para los productos de la empresa GEOCUBA Holguín en el polo turístico holguinero. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Sánchez - Valladares, O. (2005). Acercamiento al liderazgo. Reflexiones. Folletos Gerenciales, 9 (3), 27-35.
- Stanton, W. (2006). Mercadotecnia (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier
- Stanton, W. (2005). Mercadotecnia en línea Retrieved from www.prenhall.com
- Stoner, J. (2005). Administración (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Schumpeter, J. (1942), Capitalismo y socialismo. .2da. Ed p. 132
- Tasé - Velázquez, D. (2012). Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Velázquez - Zaldívar, R. (2001). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto superior politécnico "José Antonio Hechevarría", La Habana.
- Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Retrieved from www.pymes-online.com
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 278–291.
- Yli Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. *Journal of Marketing Research*, 72 (9), 131–148.
- Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualising the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal* 24 (3), 299–323.

ANEXOS

Anexo 1. AUDITORÍA DE MARKETING PARA EL SECTOR NO ESTATAL ³

Estimado Sr. /Sra.:

Como parte de nuestros esfuerzos investigativos por estudiar y perfeccionar su negocio desde la ciencia, le agradeceríamos respondiera la siguiente auditoría con la mayor sinceridad posible. Usted puede considerar la misma como un cuestionario, en el cual se **presentan un total de tres dimensiones prioritarias para la gestión comercial de los pequeños y medianos negocios**. Cada pregunta podría contestarse en una escala con los siguientes valores: **Sí, Solo en parte y No**.

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración.

Dimensiones a evaluar		Sí	Solo en parte	No
Dimensión I. Filosofía de marketing				
Filosofía y de estrategias de marketing	1. ¿Reconoce usted como dueño de negocio la prioridad de centrar sus esfuerzos en las necesidades y deseos de los clientes?			
	2. ¿Se muestra usted sereno ante un evento negativo del entorno (pocos clientes, exceso de competencia, impuestos elevados, disminución de las ganancias, etc.)?			
	3. ¿Cree usted que lo único importante en su negocio es vender más cada día?			
	4. ¿Tiene usted claridad de los objetivos comerciales que persigue con su negocio?			
Dimensión II. Auditoría del entorno del marketing (entorno interno y externo)				
Demografía	5. ¿Conoce usted cuáles son las principales actitudes de compra de sus clientes?			
	6. ¿Cree usted que variables como las migraciones, nivel educacional y grupos etarios pudieran influir en el desarrollo de su negocio?			
	7. ¿Considera usted necesario conocer datos de la cantidad de personas que asisten a su negocio, gustos, preferencias y otros?			
Economía	8. ¿Conoce usted cuáles son los segmentos de mercado más rentables para su negocio?			
	9. ¿Cree usted que la situación nacional de la economía tiene impacto directo en el desarrollo de su negocio?			

³Adaptación de la propuesta por Barreiro Pousa, L. "Guía para la auditoría de marketing, CETED, 2001. A su vez esta guía es una adaptación de la Tabla 26-7: "Componentes de una Auditoría de Marketing", que aparece en el libro "Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control", de P. Kotler"



	10. ¿Cree usted importante conocer aproximadamente la cantidad de dinero que la gente está dispuesta a gastar en su negocio?			
	11. ¿Considera relevante para su negocio que las personas tengan mayores niveles de ahorros financieros?			
Ecológico	12. ¿Le importa, como dueño de un negocio privado, el impacto ambiental que tenga el mismo?			
	13. ¿Le preocupa que su negocio se enfrente a inspecciones normativas ambientales periódicamente?			
	14. ¿Conoce usted la legislación referente al cuidado del entorno desde su negocio?			
Tecnológico	15. ¿Considera usted que la innovación permanente en materia de marketing pudiera resultar beneficioso para su negocio?			
	16. ¿Sabe usted si existen tecnologías que no sean las herramientas y equipos de trabajo?			
Político	17. ¿Conoce usted las regulaciones y leyes estatales para el trabajo por cuenta propia que afectan directamente su negocio?			
	18. ¿Considera que las vías para divulgar las leyes son insuficientes?			
	19. ¿Cree que el Estado le entorpece su trabajo diariamente con tantas normas y regulaciones?			
	20. ¿Cree usted que debiera organizarse políticamente un segmento del estado a favor de los trabajadores por cuenta propia?			
	21. ¿Considera los impuestos fiscales como una carga demasiado pesada para su negocio?			
	22. ¿Conoce el destino final de sus contribuciones a la ONAT?			
Cultural	23. ¿Cree usted que las modas influyen en su negocio?			
	24. ¿Cree usted que las ventas dependen únicamente de las habilidades y experticias del vendedor?			
	25. ¿Cree usted que las creencias religiosas o sociales de algunos clientes pudieran entorpecer el desarrollo de su negocio?			
Mercado	26. ¿Conoce aproximadamente el número de clientes promedio que asisten a su negocio?			
	27. ¿Establece usted algún instrumento para “medir” el mercado (encuesta, entrevista, diálogo)?			
	28. ¿Cree usted que el mercado se “hace solo”, es decir, a medida que la gente conozca su negocio se va ampliando fortuitamente?			
Clientes	29. ¿Conoce usted lo que creen los clientes habituales de su negocio?			
	30. ¿Le importa sinceramente la opinión de los clientes para			

	mejorar su producto o servicio?			
	31. ¿Tiene alguna forma de retroalimentarse con los clientes (entrevista, encuesta, comunicación informal, etc.)?			
Competencia	32. ¿Conoce usted cuáles son los principales competidores de su negocio?			
	33. ¿Considera que a la competencia se le gana con mejores ofertas que ellos para el cliente común?			
Distribución	34. ¿Sabe usted de qué manera llegar a más clientes en estos momentos?			
	35. ¿Cree que entre más intermediarios existan menos ganancia obtiene y que por eso prefiere no tener ninguno?			
Suministradores	36. ¿Cree usted importante contar con muchos proveedores para su negocio?			
	37. ¿Es usted de los que prefiere calidad en los aprovisionamientos más que cantidad de proveedores?			
	38. ¿Considera que la falta de proveedores le puede cerrar el negocio?			
Dimensión III. Análisis de la mezcla de marketing				
Producto	39. ¿Cree usted que lo más importante es tener más productos/ servicios para vender que la competencia?			
	40. ¿Se centra en la calidad de su producto/ servicio por encima de todo, incluso de las ganancias que generaría vender muchas más cosas?			
	41. ¿Quisiera alguna vez registrar su negocio y legalizar su marca?			
	42. ¿Cree usted que ponerle una marca o un logo a su negocio lo distingue de la competencia?			
	43. ¿Considera que gastar dinero en cosas ajenas al producto/servicio es una pérdida de tiempo?			
Precio	44. ¿Considera usted adecuada la relación calidad-precio en los productos/ servicios que vende?			
	45. ¿Conoce algo de las estrategias de precio que está llevando a cabo la competencia?			
Comunicación comercial	46. ¿Considera usted que hacer descuentos, regalías, souvenirs u otro tipo de promoción es gastar dinero en vano?			
	47. ¿Considera un gasto innecesario publicitar su producto/servicio en las páginas amarillas de ETECSA, algún sitio web u otro medio comunicativo?			
	48. ¿Desearía tener en su negocio algún especialista en marketing aunque incurriera en gasto de salario?			

Anexo 2. Matriz de la posición estratégica del negocio

Factor	Forma de manifestación	Intensidad del impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
Factores internos (F: Fortaleza, D: Debilidad)				
1	F (0)	2	3	0.66
2	F (0)	2	1	2
3	F (0)	2	2	1
4	F (0)	3	3	1
5	F (0)	3	2	1.5
6	D (1)	2	3	1
7	D (1)	3	3	1.33
8	D (1)	3	2	2
9	D (1)	1	3	0.66
10	D (1)	3	1	4
				1,515
Factores externos (O: Oportunidad, A: Amenaza)				
1	O (0)	3	1	3
2	O (0)	1	2	0.5
3	O (0)	1	2	0.5
4	A (1)	3	1	4
5	A (1)	2	1	3
				3,33333333

Anexo 3. Cuestionario acerca de las necesidades y expectativas de los clientes del negocio de gestión contable y asesoría financiera “ZAGAZ”

Estimado cliente:

Se está realizando un estudio con el objetivo de perfeccionar nuestra orientación a los intereses del mercado. Usted como cliente es nuestro bien más preciado, y conocer sus necesidades y expectativas nos hará merecedor de su visita continuada. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de su participación y colaboración.

Gracias anticipadas por su colaboración.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X, según sus consideraciones, en qué medida se encuentra explicada cada una de ellas, tomando como base la escala de valores del 0 al 4, de forma ascendente, es decir, el 0 es el menor valor y el 4 el máximo.

Preguntas					
	0	1	2	3	4
1. ¿Valora usted como asequibles los precios actuales de los servicios comercializados por ZAGAZ, de acuerdo a las condiciones económicas actuales del sistema empresarial y presupuestado?					
2. ¿Valora usted como positivos nuestros esfuerzos empresariales de atención personalizada y confiabilidad del servicio?					
3. ¿Valora usted como aceptable nuestra imagen competitiva en el mercado holguinero de la gestión contable y la asesoría financiera?					
4. ¿Valora usted como aceptable la relación calidad – precio de nuestra cartera de servicios actuales?					
5. ¿Considera usted que nuestro sistema de ambientación actual favorece el desarrollo económico del negocio?					
6. ¿Considera usted cubiertas sus expectativas como cliente empresarial en nuestro negocio, a partir de la confiabilidad, seguridad y rapidez del servicio?					
7. ¿Valora usted como positivas las competencias y habilidades profesionales de los miembros del negocio?					

Para ello le ofrecemos una escala ascendente del 0 al 4, donde el 0 se corresponde con la menor valoración y el 4 con la mayor ponderación.

Atributos	Descripción del atributo	Escala				
		0	1	2	3	4
Relación calidad - precio	Relación calidad – precio de los diferentes servicios					
Atención	Personalización de la gestión contable, asesoría financiera y otros servicios					
Relaciones contractuales	Seriedad en las relaciones contractuales establecidas para el sector estatal					
Ambientación	Ambientación del local					
Competencias profesionales	Competencias profesionales de los miembros del negocio para el desarrollo de los servicios					
Equipamiento tecnológico	Calidad del soporte tecnológico del negocio					
Rapidez	Rapidez en el desarrollo de los servicios					
Publicidad	Imagen en el mercado del negocio, de acuerdo a su soporte publicitario					
Variedad de servicios	Variedad de los servicios actuales, en correspondencia con el objeto social del negocio					
Calidad	Calidad integral de los servicios ofrecidos, especialmente de la gestión contable y la asesoría financiera					

Finalmente, le agradeceríamos sinceramente cualquier sugerencia para acercar más nuestra oferta a lo que usted realmente prefiere como cliente empresarial.