

# **PLAN DE MARKETING PARA EL BUFETE COLECTIVO NRO.3 DEL MUNICIPIO HOLGUÍN**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y  
FINANZAS

Autora: Sayli Díaz Garayalde

Tutoras: MSc. Mirna Lazara González Velázquez

HOLGUÍN 2018



## DEDICATORIA

*A mi familia, por ser aquellos que incondicionalmente me han apoyado en todo momento.*



## AGRADECIMIENTOS

***A Mirna, mis más infinitas gracias por ayudarme a materializar este proyecto, a mis compañeras del Bufete mis más inmensas gracias, por guiarme y por soportarme en mis momentos de locuras.***



## RESUMEN

La investigación fue desarrollada en el Bufete Colectivo Nro. 3 del municipio Holguín, organización no gubernamental encargada de prestar servicios legales, el diagnóstico realizado permitió definir insuficiencias en la gestión comercial del mismo, tales como la población tiene desconocimiento de los servicios que se prestan, hay problemas de contratación, no existe estrategias comerciales que permitan coordinar los esfuerzos de la organización, por lo que se parte del problema: ¿cómo mejorar la gestión comercial del bufete que contribuya a un mejor conocimiento del mismo por parte de los clientes y así contribuir a aumentar sus ingresos?.

El objetivo general de esta investigación es proponer un plan de marketing para el Bufete Nro. 3, que contribuya a un mejor conocimiento del mismo por parte de sus clientes y a aumentar sus ingresos. Para darle cumplimiento al objetivo y solución al problema se utilizaron métodos teóricos y empírico, y una amplia revisión bibliográfica del objeto de estudio que permitió aplicar un procedimiento acorde con las características del sector jurídico y las particularidades del Bufete que permitió hacer un diagnóstico a la organización y proponer el plan para el mismo que de aplicarse contribuirá a mejorar su gestión comercial.



## INDICE

INTRODUCCION .....	6
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES .....	10
<b>1.1. Gestión de marketing. Conceptos y evolución</b> .....	10
<b>1.1.1. La gestión de marketing en actividades jurídicas</b> .....	16
<b>1.2. Planeación estratégica de marketing</b> .....	22
<b>1.3. Procedimientos para elaborar el plan de marketing en las     organizaciones</b> .....	29
CAPITULO II. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL BUFETE COLECTIVO NRO.3 DE HOLGUÍN .....	35
<b>2.1. Caracterización del Bufete Colectivo Nro.3 de Holguín</b> .....	35
<b>2.2. Procedimiento para el diseño de estrategias de comercialización en el     Bufete Colectivo Nro. 3 de Holguín</b> .....	38
<b>2.3. Aplicación</b> .....	46
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES .....	60
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	61
ANEXOS .....	64

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Comportamiento de la contratación de personas jurídicas y personas naturales en el Bufete Colectivo Nro 3 de Holguín .....	47
<b>Tabla 2</b> Comportamiento del plan de ingresos en ambas materias .....	48
<b>Tabla 3</b> Ingresos anuales en moneda nacional por el sector empresarial .....	49
<b>Tabla 4</b> Total de entidades contratadas en el bufete hasta el mes de abril del año 2018 .....	50
<b>Tabla 5</b> Comparación entre las instituciones .....	51
<b>Tabla 6</b> Programación de las acciones .....	56



## INTRODUCCION

En medio del recrudescimiento del bloqueo norteamericano, la economía cubana ha tenido que buscar alternativas, métodos y mecanismos que le permitan generar la mayor cantidad de utilidades posibles y la adaptación a un mercado competitivo. De ahí que constituya una necesidad la potenciación de la gestión de marketing en las organizaciones con vistas a brindar un producto que se ajuste a las expectativas de un consumidor que es cada vez más exigente, para ello se debe tener presente la aplicación consecuente del enfoque de cliente.

La satisfacción del cliente, única medida de la aplicación con éxito del marketing, no es sin embargo, a cualquier precio, sino que constituye una solución a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen más directamente en la entidad y combinar creadoramente los variables producto, precio, distribución y comunicación comercial. La sociedad va en crecimiento, se acercan nuevos tiempos que están tocando las puertas, la tecnología va en desarrollo a una velocidad abismal, es por ello que las organizaciones deben de crecer junto a estos cambios. Se debe saber cómo proyectarse en el mercado, trazar estrategias de comercialización más eficaces. Atraer a los clientes con propuestas más atractivas, es decir darle más uso al marketing.

En este sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son categóricos al regular la planificación socialista en su capítulo I “Modelo de Gestión Económica”, donde se señala que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional,....La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (Partido Comunista de Cuba, 2017). A partir de ello se puede decir que la planeación es una herramienta de trabajo que permite proyectar y dirigir a las entidades para llegar a cumplir objetivos por medio del diseño de estrategias.

Antes del triunfo de la Revolución Cubana y a inicios de la misma existían abogados que aún no se habían labrado un nombre entre la elite de letrados de la sociedad cubana, los mismos se asociaban a bufetes privados para obtener estos beneficios,

ocupando el cargo de procuradores públicos. Con el triunfo de la Revolución se llevan a cabo modificaciones tanto en el aspecto económico, político y social del país, dirigidas todas al mejoramiento de la sociedad cubana.

Aproximadamente en el año 1965 se fundaron los bufetes colectivos y los que antes eran privados pasan a formar parte de lo que ya sería reconocido en la sociedad como la Organización Nacional de Bufetes Colectivos (ONBC), organización no gubernamental, encargada de prestar servicios de calidad a personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras.

Actualmente los Bufetes Colectivos prestan servicios a la sociedad en las materias de penal, civil, laboral, así como asesoramiento a personas jurídicas. Los ingresos de los bufetes se miden por el nivel contratación realizada, sin embargo en el caso del Bufete Nro.3 de Holguín, se ha observado un decrecimiento de estos niveles en los últimos años.

Teniendo en cuenta esta situación, que afecta además las cuotas salariales y demás gastos que se subsidian en el bufete, fueron analizadas en el Consejo de Dirección las causantes de esta situación, considerando que esto está causado entre otros factores por desconocimiento del mercado, aunque no es muy evidente existe una competencia que se ha hecho notar en los últimos años, aunque existe en la organización un departamento técnico (subordinado a la Dirección Provincial de Bufetes), que tiene entre sus funciones, la comercialización de los servicios de los bufetes, se llegó a la conclusión que no cumple plenamente esta función, la población tiene desconocimiento de los servicios que se prestan en las instituciones, siendo esto uno de los factores que afectan la contratación, además no existe estrategias comerciales que permitan coordinar los esfuerzos de la organización. Todo lo anterior muestra insuficiencias en la gestión comercial del Bufete Nro. 3, constituyendo esto el problema social a valorar.

De la situación problemática antes planteada se identifica el problema de esta investigación de la siguiente forma: ¿cómo mejorar la gestión comercial del bufete que contribuya a un mejor conocimiento del mismo por parte de los clientes y así contribuir a aumentar sus ingresos?

El objeto de estudio de este trabajo es la gestión de marketing en las organizaciones. Y el objetivo general de esta investigación es diseñar el plan de marketing para el Bufete Nro. 3, que contribuya a un mejor conocimiento del mismo por parte de los clientes y a aumentar sus ingresos.

El campo de acción de esta investigación es la planeación estratégica de marketing para el Bufete colectivo Nro.3 del municipio Holguín.

La idea a defender es que el diseño y aplicación de estrategias de comercialización en el bufete puede contribuir a ampliar su cartera de clientes y a un aumento de los ingresos.

Como objetivos específicos para este trabajo se trazaron las siguientes:

1. Construir el marco teórico–referencial de la investigación, a partir del análisis de los principales enfoques del tema objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado actual de la comercialización de los servicios que presta el bufete.
3. Aplicar un procedimiento para el diseño del plan de marketing para los servicios del Bufete Colectivo Nro. 3 de Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Teóricos:

- Análisis y síntesis: para la realización del estudio bibliográfico y su integración en las conclusiones.
- Histórico-lógico: para analizar los antecedentes y las dificultades existentes en el campo de acción.
- Hipotético-deductivo al formular una idea sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de acción, así como la aplicación de una estrategia comercial para los servicios del Bufete Colectivo Nro. 3 de Holguín.

Empíricos:

- Encuestas a los clientes que acuden al bufete, con el objetivo de identificar los problemas que inciden en la venta del servicio a la sociedad y sus posibles soluciones.



- Entrevistas a expertos del Bufete para la búsqueda de soluciones a las problemáticas identificadas.
- Observación sobre la base de identificar las dificultades que afectan a la venta del servicio.

La tesis está estructurada en dos capítulos. En el capítulo I se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico-referencial sobre el marketing y la planeación estratégica. En el capítulo II se aplica un procedimiento para el diseño del plan de marketing, que permite diseñar las estrategias comerciales para el Bufete, y de este modo darle cumplimiento al objetivo de la investigación. El trabajo se compone además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo está compuesto por cuatro epígrafes, donde se realiza un análisis teórico del surgimiento del marketing, conceptos de sus principales pensadores, así como puntos de vista más contemporáneos del mismo. De forma más específica, se aborda lo relacionado con el marketing jurídico.

Para el desarrollo del trabajo se siguió el siguiente hilo conductor, tal como se muestra en la figura 1.1.

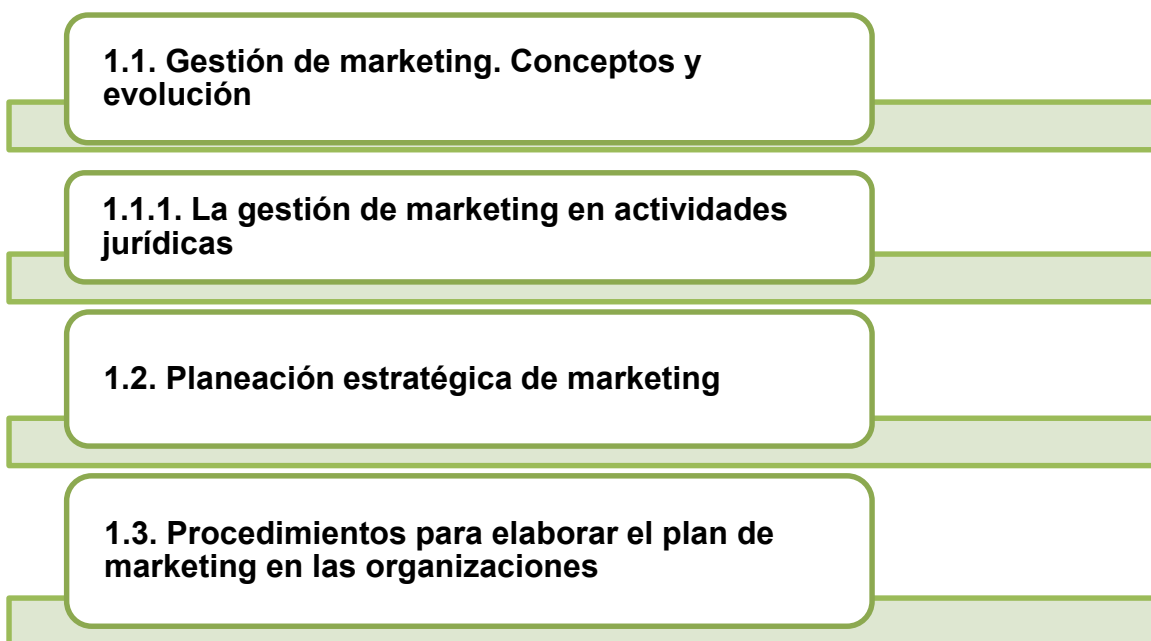


Figura1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

### **1.1. Gestión de marketing. Conceptos y evolución**

El marketing, en general, es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

No hay unanimidad acerca del cuándo y el quién fue la primera persona que acuñó el término. La primera versión entiende que todo empieza en el año 1902 y de la mano del profesor de la Universidad de Michigan, E.D. Jones. El profesor impartía un curso

que tenía por nombre: “La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos”. En el folleto descriptivo del curso era donde aparecía por primera vez este término. (Díaz, 2016)

Sin embargo, hay otras personas que mantienen que el nacimiento del marketing no se produce hasta 1922. En ese año, Fred E. Clarck (primer presidente de la American Marketing Association) escribía “Principios del Marketing”. Para muchos, Clarck es el verdadero padre del marketing. (Díaz, 2016)

Fuese cuando fuese que se utilizase la palabra por primera vez, la realidad es que el marketing es tan antiguo como la necesidad del ser humano de obtener cosas a cambio de otras. El marketing en realidad es el estudio y la aplicación de estrategias para conseguir mejorar la comercialización de un producto.

La mercadotecnia como toda técnica ha transitado por diferentes etapas. En los comienzos de la humanidad cada familia tenía que ser autosuficiente por lo que se puede considerar que en este tiempo aun no existía el mercadeo.

El ser humano se fue desarrollando y expandiendo, el instinto de supervivencia y superación hizo que poco a poco se fuera acrecentando la comercialización. Debido a la aparición de nuevas tribus y pueblos, se da la sobreproducción de algunos alimentos. El ser humano se dio cuenta de que tenían la posibilidad de obtener cosas que él no producía a través del cambio o trueque. Es este el punto de inicio del mercadeo.

Aunque en aquella época el trueque fue una auténtica revolución lo cierto es que era un sistema bastante complejo. No solo había que encontrar a una persona que tuviera el producto que se buscaba, sino que esa persona además estuviera interesada en alguno de los productos que se le ofrecían. La aparición de la moneda de la mano de los griegos allá por el siglo VII fue un acontecimiento histórico en el mundo del mercadeo. Gracias a esto, los comerciantes ven salvadas muchas de las dificultades que sufrían a la hora de hacer negocio y se facilita el comercio nacional e internacional. Hace unos escasos 180 años se da uno de los avances más importantes en la historia del marketing: la impresión de las primeras revistas y libros como medios de comunicación. Esto se consigue gracias a unión de dos inventos: la

impresión litográfica y la máquina capaz de fabricar papel de forma masiva. (Díaz, 2016)

En 1760 llega otro gran avance. James Watt inventa la máquina de vapor la cual jugaría un papel fundamental en el comercio. Es el origen del mercadeo moderno.

Existen dos hechos que dejaron huellas en la mercadotecnia: la primera y segunda guerra mundial (1914-1918 /1939-1945). Durante este periodo de tiempo aparecen los medios de comunicación masivos, lo que propicia que se dé un gran salto dentro del mundo del marketing. Se trata de una revolución ya que las comunicaciones comerciales se dan una forma nunca antes vista.

La segunda gran revolución la produce algo que ya es mucho más actual: la aparición de los primeros ordenadores. Es la llegada de Internet, y el mundo cambia con él: nuevas formas de comunicarse, de comprar y de entender el mundo. Es el último paso de la evolución del marketing tradicional al marketing moderno: digital y personalizado. Comienza a escribirse una nueva era para el marketing.

La forma de “mercadear” ha variado con los años, la intención de averiguar cómo aumentar las ventas siempre ha existido. Otra cuestión distinta es el cómo conseguirlo y eso es lo que ha fluctuado con los años. Durante los primeros años del capitalismo, las empresas se centraban en la producción y en la fabricación. Para ellos, la clave estaba en intentar producir cada vez más ya que así venderían más.

Sin embargo, con el paso de los años el foco se puso en la venta, en buscar que las personas comprasen los productos. A principios de los años 70 se produce un nuevo cambio de mentalidad y el interés se redirige a atender las necesidades del consumidor.

En el 2001 Philip Kotler, (padre del marketing moderno) afirma que la evolución del marketing ha sido clara: ha pasado de centrarse en la producción a enfocarse en el cliente. Pero no en grupos o targets, la tendencia marca que gracias a las nuevas tecnologías se dirige a un marketing de la persona. Las empresas se enfrentan al reto de ofrecer experiencias 100% personalizadas.

Para (Phillip Kotler,Edición 1999 pág 58, 2006) el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus

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

Según Kotler (2001), el punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos. Además es analizado el marketing como proceso social y administrativo. Considerándolo un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas; y se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades. Ambas características básicas y que forman parte de la definición de marketing, ayudan a recordar dos puntos muy importantes:

1. El marketing es realizado por personas y dirigido hacia personas (proceso social): este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades.
2. El marketing necesita ser administrado: hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esta manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.

El marketing promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes, intercambio es el acto en el que alguien obtiene algo (producto o servicio) entregando alguna cosa a cambio (dinero). (Thompson, 2006)

Según Kotler (2001), para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco condiciones:

1. Que existan al menos dos partes,
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte,
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega,
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta,
5. Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

El objetivo de este siglo es el mismo que el de cuando se empezaba a comerciar: vender más. Ahora lo que varía es la estrategia que se usa para comercializar el bien o el servicio.

Para (Kotler P. , 2015) el presente y el futuro del marketing desfila por alguna de estas ideas:

- Las empresas invitarán a sus clientes a que participen, cada vez con más frecuencia, en la creación de sus productos.
- Cada vez más empresas requerirán al crowdsourcing: pedir opinión a terceros para conseguir ideas. Esto se hará tanto para la creación de nuevos productos como para las campañas de publicidad.
- Se tiende a la automatización del marketing, pero siempre manteniendo una personalización de la oferta. No hay que olvidar lo que la tendencia como ya se dijo es ir al marketing de la persona.

Esta evolución ha traído consigo también diferentes conceptos y puntos de vista con relación a la conceptualización del marketing. La primera conceptualización del marketing y es la que marca el cambio de la forma de pensar, es la que ofrece la American Marketing Association (AMA). Esta asociación define al marketing como: “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (AMA, 2015)

Para (Jerome Mc Carthy, 2015)es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa.

Según la (Universidad de Ohio,1965 pág 43-44, 2015) el marketing es “el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza, o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios”. En 1969 Stanton lo definió como un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

(Miguel Satemases Mestre, 2015) resuelve que es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que

intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita.

(Stanton, Etzel y Bruce Walter, 2015) exponen que es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

El marketing incluye la investigación, la orientación, la comunicación (con publicidad y correo directo) y frecuentemente las relaciones públicas. El marketing es a las ventas como el arado es a la plantación de un agricultor; prepara una audiencia para recibir un argumento de venta directa. ( Mary Ellen Bianco, 2015)

El marketing es un intercambio de comunicación permanente con los clientes de una manera que educa, informa y construye una relación con el tiempo. La parte del tiempo es importante porque sólo con el tiempo se puede construir la confianza. Por medio de la confianza, es como una comunidad orgánica construida en torno a productos y servicios y sus clientes tan entusiasmados con los productos como tú se convierten en defensores, evangelistas leales, clientes frecuentes y, a menudo, amigos. El marketing es una muy buena manera de identificar lo que atrae a la gente y los ilusiona de tu marca y dárselos, involucrarlos en el proceso, y sí, construir grandes amistades en el proceso. ( Renee Blodgett-CEO/ Fundador de Magic Sauce Media, 2015)

El marketing es el responsable final de la creación de valor de la empresa a través de la marca, el rostro de la estrategia de negocio. Para ello, el marketing identifica los segmentos atractivos de alto crecimiento del objetivo. El marketing impulsa la organización para definir la mentalidad, la propuesta de valor de marca único y entregarlo diariamente a través de cada punto de contacto. El marketing asegura la entrega de una oferta convincente y diferenciada a ese objetivo. Y, el marketing mide y mejora la satisfacción del consumidor / negocio / socios y la salud y fuerza de la marca. El marketing es el único punto de responsabilidad para el crecimiento, la identificación de nuevos clientes, la entrega de nuevas ofertas y el crecimiento

rentable de un nuevo mercado. (Cathy Halligan-Vicepresidente Senior de Ventas y Marketing, PowerReviews, 2015)

De acuerdo con (Max Kalehoff-Vicepresidente de Marketing, Clickable, 2015), el marketing es el arte y ciencia del crear, deleitar y mantener a los clientes, al mismo tiempo que genera una ganancia y un valor para la empresa. El marketing integra formal o informalmente, muchas disciplinas y todas las funciones de la organización. El marketing debe abrazar los más altos estándares éticos, el respeto al medio ambiente, y esforzarse por hacer del mundo un lugar mejor.

Por su parte (Liz Strauss-Fundador, SOBCon, Director Ejecutivo Inside-Out Thinking, 2015) define que el marketing es la construcción de una oferta que sabes dentro de ti que puedes ofrecer en forma consistente y elegante a gente que le encantará. Y estar dispuesto constantemente a pulir, ajustar y refinar esa oferta para que sea irresistible quitando todo lo que los clientes no necesitan, añadiendo más de lo que aman y construyendo algún valor extraordinario que sólo tú puedes proporcionar—una extraordinaria sorpresa que hace que los clientes se enamoren.

A pesar de que se pueden encontrar millones de conceptos de marketing , así como muchos pensadores que emiten su criterio acerca de ello, después de analizados los que anteriormente se mencionaron, todos recaen en el mismo objetivo, la razón de ser del marketing es el proceso de intercambio, como atraer nuevos clientes y mantener los que se tienen con propuestas más atractivas para que de esta forma se satisfagan las necesidades de los clientes, aumentar los ingresos de la empresa y cumplir los planes futuros que esta tenga.

Para el desarrollo de esta investigación se toma como referencia el concepto de marketing pronunciado por Kotler, y que ya ha sido expresado en el trabajo. Las empresas deben de enfocarse más en los clientes, fidelizarlos, conocerlos, para de esta forma ampliar el mercado, alcanzar aquellos grupos que desconocen el servicio pero pueden llegar a ser potenciales clientes.

Aunque el marketing apareció fundamentalmente relacionado con los bienes industriales ha logrado desarrollo en otros sectores, tales como el marketing de servicios y con ello en la actividad jurídica.

### **1.1.1. La gestión de marketing en actividades jurídicas**



En un mercado jurídico altamente competitivo y con nuevos retos, el abogado necesita cada vez más conocer y utilizar las técnicas de gestión empresarial como en cualquier empresa de servicios profesionales.

El sector legal está viviendo una importante evolución del concepto de despacho tradicional al de empresa de servicios jurídicos, aunque con unas características específicas, en la que la relación de confianza entre el abogado y el cliente es básica, profesionalizándose y gestionándose como tal para adaptarse a las necesidades del mercado. Y en este proceso cobra especial importancia el marketing.

(Lozano, 2017) subraya que si bien el concepto de marketing jurídico, es un concepto bastante nuevo, la realidad es que en países como Inglaterra no se concibe un buen despacho sin este departamento. En España, los grandes despachos han importado esta idea y han incorporado estos pequeños departamentos a su estructura. Así mismo los pequeños y medianos despachos se están dando cuenta de que deben incluirlos.

La irrupción de las nuevas tecnologías, ya no tan nuevas, ha modificado la forma de trabajar en todos los ámbitos. Por supuesto la abogacía ni podía ni debía, ser una excepción. Hoy son muchos los despachos, de todos los tamaños y tipologías, que realizan distintos tipos de acciones para darse a conocer y difundir su labor. Desde la comunicación a la publicidad, desde los eventos a los patrocinios o las acciones de responsabilidad social corporativa, desde las webs corporativas a los blogs, desde la presencia activa en los medios a las redes sociales, todo son distintas formas de hacer comunicación y marketing para llevar la actividad de los despachos allí donde puede haber una oportunidad de negocio, una mejora de la marca y reputación o una divulgación del conocimiento jurídico que acaba atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los que se tienen.

Pero considera que también se hace comunicación y marketing con otros elementos que parecen menos importantes, pero que indican mucho del despacho, de la concepción del trabajo. Y eso se ve, por ejemplo, en la elección del nombre profesional el diseño de las tarjetas de visita, en la manera de recibir a los clientes, etc.

Pero pese a esa tendencia, el marketing no es un concepto claro en el sector legal. Es un intangible al que en ocasiones se le confunde con la comunicación, la publicidad o las relaciones públicas. Así en la literatura se encuentran diferentes definiciones que de forma muy concreta, se tratarán aquí.

A nivel nacional el sector jurídico es un área poco explorada en cuanto a la comercialización de sus servicios, pues existe una mayor tendencia a promocionar la venta de productos que la de servicios. Es por ende que la estrategia que se emplea en este sector de promoción de los servicios no es tan factible como debería.

De acuerdo con (Fernández, 2012)) el marketing jurídico crea y ofrece valor añadido al asesoramiento jurídico convertido hoy en un commodity y permite la optimización de la gestión creando una ventaja competitiva, a cuyo efecto tanto el desarrollo de negocio como la comunicación suponen un papel esencial. Se refiere al marketing jurídico como el elemento diferenciador que crea valor.

Por su parte (Peña, 2007) refiere al marketing jurídico como un proceso de gestión, que busca fortalecer la relación con el cliente, que es a fin de cuentas, quien decide contratar al abogado o a la firma legal. Y señala que como quiera que la calidad técnica del profesional o el despacho de abogados se presume, queda entonces claro que restan elementos más importantes en la consolidación de aquel: especialidad, imagen, marca, segmentación de mercado, fidelización de clientes, promoción, recurso humano, etc.

De acuerdo con (Sanz, 2015), en unos casos, y debido a la importancia del marketing online, este concepto se asocia únicamente al conjunto de actividades vinculadas con internet, dejando aparte aquellas medidas que tienen que ver con la estrategia del propio despacho. Sin embargo considera que cuando se habla del marketing jurídico se deben incluir, al igual que marketing en general, todas aquellas actividades que se consideran necesarias para ayudar al despacho, tanto en el entorno online con offline, a comercializar sus servicios de forma eficaz.

(Salgado, 2017) destaca que en definitiva, el marketing jurídico consiste en producir un servicio jurídico adaptado a las necesidades legales bien definidas del cliente ideal (buyer persona), más una estrategia de venta planificada en base al ciclo de compra del mismo.

El marketing jurídico, es la combinación de técnicas, herramientas y estrategias que van encaminadas a presentar los servicios jurídicos y su valor añadido al conjunto de clientes potenciales del bufete. El marketing jurídico, en concreto, es la unión entre el abogado y el mercado. Ayuda al bufete a orientar mejor sus recursos y esfuerzos, y hace que sus cualidades diferenciales sean reconocidas. El marketing es un proceso de construcción de mercados y posicionamientos, no sólo de promoción o publicidad. Facilita al abogado la posibilidad de darse a conocer, de diferenciarse positivamente de la competencia y de fortalecer su imagen. La aplicación del marketing debe tener siempre como base la excelencia técnica, en derecho, del letrado. A diferencia de otros sectores del mundo profesional, la publicidad, como actividad de promoción, en el marketing jurídico no tiene un papel principal. (Domínguez, 2009)

En definitiva, la finalidad básica del marketing jurídico es crear y conservar clientes, diferenciar al despacho de la competencia y construir una marca, del abogado o del bufete. Un bufete con personalidad y carácter, con marca, implica para la mayoría de los clientes potenciales una garantía de calidad y una reducción del tiempo dedicado a la elección de letrado o del bufete. Disponer de una marca potente evita al abogado la competencia en precios y la erosión de márgenes. Evita que el principal criterio de decisión del cliente a la hora de contratar los servicios del abogado sea, a parte de la lógica recomendación. Todo esto es lo que se entiende globalmente por el concepto de marketing jurídico.

El marketing jurídico incluye aspectos como la definición y selección de los clientes objetivo, posicionar el bufete, desarrollar y fomentar la imagen de marca, enfocar los servicios, ofrecer contenido útil a los clientes, fidelizarlos y comunicarse con ellos.

(Sanz, 2015) señala además que el marketing jurídico, no es más que la traslación de la teoría de las 4 P's del marketing mix al ámbito de los servicios legales. Y define esta mezcla de la forma siguiente:

- **Producto:** se trata del servicio que se ofrece como profesionales y que debe de estar enfocado a satisfacer las necesidades o resolver los problemas concretos de un cliente. En un despacho de abogados los servicios que comercializa, deben estar perfectamente definidos. Al hablar de un producto intangible como cualquier servicio, no solo en el sector jurídico, es más

complicado concretar y tener claro cuáles son los elementos que realmente pueden marcar la diferencia.

Ejemplo: no es lo mismo vender tornillos o dispositivos electrónicos, que vender servicios jurídicos o de consultoría. Sin embargo, el esquema debería ser el mismo en cuanto a que se debe estudiar muy bien la competencia, y detectar cual es el verdadero valor añadido que se puede aportar en el mercado potencial que también se ha definido.

Dentro de la estrategia de producto del despacho se deben incluir aquellos servicios por los que se quiere distinguir. Ejemplo: si se pretende dedicar a un ámbito jurídico concreto como el derecho penal o administrativo, etc. o dentro de las posibles categorías de clientes potenciales, si se quiere dirigir a particulares o empresas, y dentro de estas a que sector.

- Precio. En el ámbito jurídico, la estrategia de precios debe ser también importante. El alto índice de competencia, obliga al despacho a diseñar una política de precios que sea atractiva para sus clientes y a la vez rentable para su modelo de negocio y, por supuesto, coherente con el tipo de servicio en el marco del mercado donde se esté moviendo. Para ello deberá trabajar en su propuesta de valor. Esta variable hace referencia al valor cuantitativo de los servicios. Esto no se trata exclusivamente de fijar unos horarios, si no de que los potenciales clientes perciban el valor como profesionales y estén dispuestos a pagar por ello.
- Promoción. Este elemento estará vinculado directamente con la política de comunicación que haga el despacho, tanto en el entorno online como offline. Se le llama promoción a todas aquellas tácticas, medios y herramientas con las que se van a dar a conocer los servicios legales a los potenciales clientes.

Tradicionalmente, los despachos de abogados, procuradores, etc. basaban sus acciones de venta y publicidad en acciones dispersas de relaciones públicas, como la aparición en medios tradicionales especializados o la producción de eventos sociales. Con la llegada de Internet y la actual transformación digital en los hábitos de compra de los consumidores, los procesos por los que los clientes toman decisiones de contratar un abogado ha cambiado.

- Plaza. en este caso, a diferencia de otros sectores, en el sector jurídico este elemento estará directamente vinculado con la estrategia comercial y de relaciones públicas que, en sentido estricto, desarrolle el despacho. Ejemplo: qué estrategia de fidelización sigue el despacho con sus clientes actuales, en que foros y lugares estratégicos este representado el despacho y, en general, cual es el posicionamiento que tiene este en su mercado.

Conviene decir antes de nada, que en la producción y distribución de servicios jurídicos esta “P” ha ido perdiendo algo de potencial, en tanto que como bien de carácter intangible puede desarrollarse y entregarse en cualquier parte gracias a internet. Sin embargo, y sobre todo en determinados ámbitos y según el cliente, sigue teniendo mucha importancia la presencia física en la plaza donde se ofrecen los servicios gracias a una oficina presentable.

A partir de aquí y siguiendo también las últimas tendencias del marketing en general, y de los servicios en particular se pueden incluir otros elementos de igual importancia como son:

- Procesos: en este caso, se refiere a la importancia que el despacho debe otorgar tanto a sus procesos internos de trabajo como a los procesos externos que mantiene con sus clientes actuales y potenciales.
- Personas: aquí claramente, al encontrarse ante un sector donde el servicio que se presta tiene un componente intangible, los profesionales que integran el despacho adquieren gran parte de su peso, por lo que las estrategia de recursos humanos adquieren gran importancia, para seleccionar los perfiles más adecuados con la estrategia del despacho.

Y por último es bueno destacar que en Cuba, el tema del marketing es de relativa reciente incorporación en las esferas empresariales e institucionales. Su presencia data de principios de los años 90, como resultado de la desaparición del campo socialista y la introducción en el país de nuevas técnicas de dirección y gestión, que se tuvieron que adoptar para poder competir en mercados internacionalizados, y que alcanzaron su expresión más concreta en el proceso de perfeccionamiento empresarial, en el cual desde sus bases aparece insertada la mercadotecnia como uno de sus sistemas.

Ya en el año 1998 se aprueba el Decreto Ley 187 que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, el cual considera a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes y se precisa su alcance cuando se declara que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo (Bases del Perfeccionamiento Empresarial, 1998).

Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial del país entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de marketing ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretende homogeneizar los conocimientos de marketing para poder adoptar una verdadera filosofía de marketing en la empresa cubana (Hernández, 2001).

Por su parte el decreto ley 281 del 16 de agosto de 2007, "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal establece en su página 1, que el proceso de perfeccionamiento empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un SDG en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. En su artículo 55, página 18, recoge entre sus sistemas la mercadotecnia.

## **1.2. Planeación estratégica de marketing**

En marketing como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone en sí misma riesgos muy altos, que van desde el fracaso de los productos hasta el desperdicio de recursos y esfuerzos. El marketing efectivo recibe un gran impulso de un plan de marketing bien pensado y diseñado,

facilitando la conjunción de todas las actividades en una forma integrada, lo que facilita la generación de un futuro positivo.

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

La planificación estratégica es pensar antes de actuar, elaborar mejores políticas y adoptar decisiones más efectivas. La palabra estrategia, dentro de ese contexto significa que se está tratando con temas que preocupan e interesan a los altos ejecutivos, que se refieren al mediano y largo plazo y que están fuertemente relacionados con el entorno. Lo estratégico es sinónimo de globalidad o visión de conjunto y adquiere importancia en la vida de una institución cuando las acciones que se contemplan: llevan consigo la asignación de forma integrada de una porción importante de los recursos de la organización. Existe gran incertidumbre en cuanto a los resultados posibles y una vez puestas en marcha son irreversibles, salvo si se incurre en costos muy elevados.

Para adentrarse en la planificación comercial y llegar a la consideración del modelo que se utilizará para la formulación de estrategias en esta área, se hará referencia a algunos conceptos. La planeación estratégica es un proceso que consiste en determinar cursos alternativos de acción los cuales sirven de base a las organizaciones para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es un proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión, de las metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. (David, 1994)

Sanz de la Tajada (2005) señala que la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. El resultado del proceso de planificación es el plan de marketing.

El proceso de planeación estratégica de marketing es el proceso de administración aplicado al marketing consiste básicamente en: planear un programa de marketing, ponerlo en marcha y evaluar su rendimiento. La etapa de planeación comprende el de definición de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas.

En el grafico que se encuentra ubicado en el anexo 3 de esta tesis se plasma de forma más explícita que camino debe de tomar la organización para el logro de sus metas, o sea para una efectiva estrategia de comercialización.

1. Etapa de planeación: comprende el diseño de estrategias para alcanzar las metas deseadas.
2. Etapa de implementación: en esta etapa se diseñara y se asignara personal para dirigir la operación de marketing.
3. Etapa de evaluación: se analizara el desempeño en relación con las metas propuestas.

Según Kotler (1992) la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Una correcta planeación del mismo conduce al logro de las metas que se planifica la organización.

La planeación estratégica es un proceso que consta de nueve etapas, a las cuales es muy importante, que se les preste especial atención, para garantizar el logro de los objetivos. Estos son: el propósito, las premisas, estrategias, políticas, programas, procedimientos, objetivos y presupuesto (citado por González, 2017).

Propósitos: proporcionan pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y se determinan en función reservada a los altos funcionarios de la empresa, no indican limitante de duración a futuro.

Premisas: se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan o los planes.

Estrategia: son cursos de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.

Políticas: son guía para orientar la acción; criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.



Programas: es un esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Objetivos: representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Presupuesto: plan de fases de las actividades de la empresa en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de realización de dicho planes.

La planeación estratégica de la empresa consta de cuatro pasos esenciales, (Cepeda, 2012):

1. Definir la misión de la organización.
2. Analizar la situación.
3. Plantear los objetivos de la organización.
4. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos.

(Kotler P. , 1996) plantea que las empresas exitosas son impulsadas por la orientación al mercado y la planeación estratégica. Sin embargo el plan estratégico de una compañía es sólo el punto de partida para la planeación; funciona como parámetro para el desarrollo de sub-planes sólidos con el fin de lograr los objetivos de la organización" (p. 92).

Según Stanton, Etzel y Walker (1998) la naturaleza de la planeación consiste en el hecho de que "si no sabe adónde se dirige, cualquier cambio lo llevará allí, esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr su éxito" (p. 75).

(Ambrocio, 2000), dice que existen tres niveles fundamentales de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional, y además define la planeación estratégica de la compañía, la planeación estratégica de marketing y la planeación anual de marketing, definiendo lo siguiente:

1. Planeación estratégica de la compañía: en este nivel de la organización, se establecen metas a largo plazo y formulas estrategias generales para cumplirlas. Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituye la organización, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación, desarrollo y marketing.
2. Planeación estratégica de marketing: Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades mercadológicas de la empresa. La planeación estratégica de marketing obviamente ha de coordinarse con la planeación global de la compañía.
3. Planeación anual de marketing: conviene preparar planes a corto plazo para las principales funciones de la organización. El plan de marketing que abarca un periodo específico, normalmente un año, se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa.

Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, incluyendo marketing. La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos, (Cepeda, 2012):

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados metas y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

Stanton (2000, p.58) describe la planeación estratégica de la mercadotecnia como el 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 es el plan de marketing.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha

quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la organización, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Según Williams (2018) un plan de mercadeo es flexible, destinado a ayudar a determinar la forma más eficaz de promover el negocio y medir el progreso a medida que se pone en práctica. De acuerdo con el artículo de "Inc.", "Cómo escribir un plan de mercadeo", un plan completo es exhaustivo pero conciso, que comprende no más de 15 páginas. El plan es a la vez una evaluación de las ventas actuales, los esfuerzos de mercadeo y de publicidad y, es un documento para ayudar a mejorar la eficiencia en cada una de esas áreas.

Por otra parte, Westwood (2001) declara que un plan de marketing es un documento que formula un plan para comercializar productos y/o servicios. El plan de marketing de una empresa establece sus objetivos de marketing y sugiere estrategias para alcanzarlos. Hay un procedimiento fijado para la realización del proceso de planificación del mercado que le permitirá preparar un plan de marketing, y este proceso de planificación es un procedimiento iterativo.

El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing. Piense en el plan de marketing como un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y el control de marketing. La característica distintiva de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad para lograr las metas y objetivos que establece. (Ferrell, O.C., Hartline, Michael D, 2006).

Según (Arroyo González, IV,Nro.4 ) para realizar un plan de marketing jurídico lo primero a tener en cuenta es al mercado, obviamente, o sea potenciales clientes, se debe saber hacia dónde se orienta la sociedad sobre la cual se desea actuar, en países europeos se orienta más hacia el consumismo, es por ello que la proyección de los bufetes de estos países, tienden más a ser un poco ostentoso, se encuentran millones de anuncios de abogados promocionando un servicio. El autor hace

mención a su país, México, que se adapta un poco más a la idiosincrasia de la población, al cual los describe como: es debido a eso que en México no es algo común el ver el tipo de marketing jurídico que se maneja en Estados Unidos, de hecho en México, de acuerdo con el autor, es raro ver anuncios de abogados o despachos que oferten sus servicios, se acostumbra más la publicidad de boca a boca, la que de hecho es la mejor publicidad que puede haber, pero la misma es algo lenta para atraer clientes.

Este autor señala que para llevar a cabo una estrategia de marketing jurídico, existen varias opciones y una de ellas puede ser:

#### 1. Estrategias para la plaza

- Ofrecer los servicios vía Internet, pero sólo en ese aspecto, no se debe pensar que se puede mantener un contacto con clientes por este medio, ni mucho menos pensar en dar asesorías de esta manera, es decir se debe considerar este medio como uno informativo solamente, por lo que se puede buscar en la red un espacio publicitario, o bien crear una página de internet que brinde información de los servicios y destaque los puntos fuertes del despacho.
- Ubicar los servicios en todos los puntos de ventas habidos y por haber (distribución intensiva), esto puede parecer un bombardeo excesivo de la imagen que se vende, pero se debe recordar que mientras más se vea el nombre será más fácil que las personas lo recuerden como primera opción para cuando requieran el tipo de servicio que se presta.

#### 2. Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia del servicio a los consumidores, así como el persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que se pueden aplicar son:

- Obsequiar regalos por la adquisición de los servicios, esto es importante, ya que con pequeños detalles como plumas con el nombre y logo de la empresa o alguna carpeta con los datos del despacho se le brinda al cliente la idea de un negocio establecido y serio, además de que se servirán también como publicidad para que las personas vean después esa pluma con los datos y así seguir proyectando la imagen a clientes potenciales.

- Crear folletos publicitarios, estos no van a ser repartidos casa por casa, sino que se deben de usar cuando se oferten los servicios como consultores o asesores externos a empresas, ya que si se quiere ampliar la clientela no se debe de olvidar de incorporar empresas a la cartera de clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Tarjetas de presentación, son útiles, pequeñas y siempre han cumplido con su función de publicidad, ya que las personas las suelen conservar por mucho tiempo.

Con el uso de las nuevas tecnologías, dígame el Internet, las redes sociales son un aspecto muy importante para comunicarse la organización con sus clientes reales y potenciales, ya que permite la difusión del servicio ya no de boca en boca si no de web en web.

### **1.3. Procedimientos para elaborar el plan de marketing en las organizaciones**

Los planes de mercadotecnia establecen estrategias integrales para desarrollar productos y servicios para segmentos de mercado específicos, informar a los clientes acerca de productos y llevar los productos a manos de los clientes. Un plan de mercadotecnia se expande esencialmente sobre la sección de mercadotecnia de un plan de negocios, profundizando con mayor detalle en el entorno competitivo y las tácticas utilizadas para lograr las metas de mercadotecnia. Todos los planes de mercadotecnia deberían diseñarse alrededor de objetivos alcanzables, medibles y oportunos.

Una correcta planificación de estrategias de comerciales le permitirá a la empresa un correcto empleo de los recursos, una buena orientación hacia los planes futuros que esta desea alcanzar, una preparación eficaz para enfrentar cambios repentinos que se puedan estar efectuando en el mercado que se desarrolla y la posibilidad para esta de adaptarse a ellos sin sufrir daños colaterales en sus ingresos.

Es lógico que cada empresa cuente con su propio modelo de plan de mercadotecnia a seguir, no es que exista un modelo específico para cada área pues cada organización es la responsable de trazar sus propias estrategias de comercialización buscando ampliar su cartera de clientes para un posterior beneficio en ventas.

La Escuela Superior de Estudio de Marketing (ESEM, 2000), plantea etapas a seguir para la elaboración del plan de marketing tales como: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación. Y señala que las mismas deben ser operativas, siendo una fuente de apoyo para la empresa, además destaca que si se ignoran estas, el plan de marketing sería exclusivamente un listado de buenas intenciones.

También indica que un plan de marketing debe reunir las siguientes características, para que su conformación sea viable y segura a la hora de aplicarse, con el objetivo de alcanzar resultados favorables y aumentar su porción en el mercado:

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

Definiendo además como índice del plan de marketing:

1. Análisis de la situación.
2. Objetivos.
3. Estrategias.
4. Planes de acción.
5. Autocontrol.
6. Cuentas de explotación.
7. Planes de contingencia
8. Proyección del plan de marketing.

Este enfoque profundiza en el primer paso del proceso, separando los datos internos de los externos y enfatiza en la necesidad de valorar aquellos que sean relevantes

para la organización y recomienda algunas técnicas para su realización. Y aporta lo relacionado con la elaboración de pronósticos (proyección), es decir la tendencia de la empresa y sus productos dentro del mercado, prever que cambios pueden producirse en el futuro y puedan alterar esas tendencias. Proponiendo un modelo que incluye además la elaboración de planes de acciones correctoras para el caso de desviación de las variables más factibles a cambiar y el análisis de las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctoras.

Sanz, de la Tajada (2005) declaró que para la confección de un plan de marketing se deberían seguir los siguientes pasos: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados. Este autor hace referencia a la importancia del primer paso que plantea en su modelo, pero no separa en este análisis la situación externa de la interna y sólo valora la necesidad de descubrir las oportunidades y problemas, sin considerar los puntos fuertes. Tampoco se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él.

Philip Kotler (1991), aportó una metodología que prevé los siguientes pasos: la presentación de un resumen ejecutivo, el análisis de la situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programa de acción, declaración de beneficios y pérdidas esperadas, y control. Kotler aporta elementos importantes, entre ellos, la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones de actuación del mercado y los productos.

Bigné (1997) señala que la planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la elaboración de planes para un horizonte temporal y propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones. En estas fases el autor se enfoca más en el análisis de la situación, sin una verificación de los factores internos y los factores externos.

Para orientar la planificación de la gestión comercial del sector jurídico se deben tener en cuenta los siguientes aspectos, extraídos de una página de gestión

comercial en colaboración con GOOGLE, elderecho.com, los cuales dan un grupo de aspectos a valorar, como son:

- ¿Qué tipo de clientela tengo?
- ¿Predomina la persona física?, ¿la empresa?
- ¿Qué tipo de empresa?
- ¿De qué sectores?

En cuanto a los ingresos, se valoran los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles son aquellas materias jurídicas con más peso en los ingresos?
- ¿De dónde provienen mis clientes? Es decir, ¿cuáles son las principales fuentes de origen de clientela? ¿Internet?, ¿recomendaciones?, ¿colaboradores?
- ¿Se sienten realmente fidelizados los clientes fijos?, ¿se les informa puntualmente del estado de sus asuntos?, ¿se les mantiene informados sobre las novedades legislativas que sean de su interés?, ¿se les ofrece formaciones?, ¿realmente se sienten cuidados y “orgullosos” de ser clientes nuestros?

Otro modelo analizado es el propuesto por (Ambrocio, 2000), quien considera que primeramente se debe realizar una planeación estratégica que consiste en definir claramente el negocio, análisis externo e interno, los escenarios, valores éticos, la misión y visión del negocio, objetivos, estrategias y metas, y luego la planeación de marketing. El modelo propuesto por el autor está formado por 4 fases las cuales son:

- I. Oportunidad (que el autor analiza teniendo en cuenta el análisis de la situación y de los objetivos)
- II. Marketing estratégico (donde se recomienda hacer un análisis del mercado, los aspectos legales y el posicionamiento)
- III. Marketing táctico (para dedicar esta sesión al análisis del producto, punto de venta, promoción y precio),
- IV. Acción y control (donde se hace un análisis de equilibrio y programación de acciones).

Se comparte la propuesta hecha por Ambrocio, por tanto será la que se utilice durante el trabajo, pues desglosa en tan solo cuatro fases, técnicas de planificación



de una estrategia de marketing que encierran los principales objetivos de los planes de comercialización, atraer nuevos clientes y conservar los que ya se tienen. Plantea que los planes de marketing son más convenientes cuando son a corto plazo, en lo que se concuerda pues ocurren cambios que influyen mucho en la comercialización de productos y servicios, las ofertas que en años anteriores eran atractivas en solo meses pueden variar y no resultar llamativas para el cliente.

De acuerdo con Ruiz Almeida (2014) en Cuba, lo más cercano que se tiene a una metodología para la confección de un plan de marketing se encuentra comprendido en el Decreto Ley Nro. 252 del 2007 en la Gaceta oficial de la República de Cuba p. 344, en la cual se plasma el fortalecimiento del sistema de dirección cubano y de gestión empresarial del mismo, que en el artículo 666 define al plan de marketing a través de los aspectos que a continuación se relacionan:

- Diagnóstico: debe analizarse la situación actual, tanto interna como externa que identifique entre otras cuestiones las oportunidades de mercado, situación competitiva, estado de la oferta actual
- Objetivos para el periodo en cuestión: destaca que deben ser económicos y financieros, es decir de ventas y aportes (CUP y CUC)
- Definición del mercado meta: se señala que se debe precisar claramente él o los segmentos de mercado, lo cual marcará las estrategias para la oferta
- Objetivos estratégicos: señalando que en este caso se incluyen las acciones estratégicas que se deberán implantar para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia
- Presupuesto: resume todos los recursos financieros para implementar el plan
- Sistema de control: en esta sección se recogen los métodos, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia

De acuerdo con el autor la limitación de esta metodología está en contemplar dos etapas para la fijación de objetivos.

Como se dijo anteriormente son muchas las metodologías y procedimientos existentes para el desarrollo de un plan de mercadotecnia, algunas de formas más explícitas otras dígase más extensas pero al final de cada una el objetivo es el

mismo. Las empresas deben cuestionarse antes de comenzar esta planificación dónde estoy? cual es el objetivo que quiero alcanzar? y que debo de hacer para llegar hacia él ?, siempre teniendo en cuenta el mercado al cual desea servir y las estrategias de la competencia, de forma tal que logre ventajas competitivas frente a esta.

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

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos. Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

### **Conclusiones parciales capítulo 1**

De lo analizado anteriormente se derivan las siguientes conclusiones:

- El marketing ha ido evolucionando con el devenir de los tiempos, en la bibliografía consultada, diversos estudiosos del tema aportan sus conceptos en cuanto a la mercadotecnia, a pesar de que son disimiles todos conducen a un concepto común el cliente y la satisfacción de ellos por parte de la organización.
- Se observó que existen varias metodologías para el desarrollo de un plan de marketing, pero todas presentan similares aspectos que son básicos para su confección.

## **CAPITULO II. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL BUFETE COLECTIVO NRO.3 DE HOLGUÍN**

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización del Bufete Colectivo Nr.3 que es la entidad objeto práctico del estudio, se explica el procedimiento que se aplica para diseñar estrategias de comercialización en el Bufete, así como se muestran los resultados de la aplicación del procedimiento en el mismo.

### **2.1. Caracterización del Bufete Colectivo Nro.3 de Holguín**

El Bufete Colectivo Nro. 3 de la provincia Holguín, sito en calle Libertad Nro. 318 entre la calle Coliseo y General Salazar, municipio Holguín, es una unidad no gubernamental subordinada a la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos, que a su vez se rige por la Junta Nacional de Bufetes Colectivos con sede en Avenida 41 Nro. 7208, Playa, La Habana.

En la actualidad la provincia Holguín cuenta con cinco (5) unidades (Bufete Nro. 1, Nro. 2 y el objeto de esta investigación el Nro. 3), estos tres (3) radican en el municipio cabecera, una en Banes y una en Mayarí y con extensiones de dichas unidades en todos los municipios de la provincia.

EL Decreto Ley 81/84, regula en su artículo 1 que la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, tiene como objeto social:

- Evacuar consultas y dirigir, representar y defender los derechos de una persona natural o jurídica ante los tribunales de justicia, los órganos de arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional, así como ante los órganos, organismos y organizaciones extranjeras o internacionales.

Actividades secundarias:

Se define como actividades secundarias aquellas derivadas del objeto social, que constituyen una actividad independiente que genera un producto secundario destinado a la venta en el mercado u otros usos. Por lo que se autorizan a realizar en las diferentes estructuras de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos las actividades secundarias siguientes:

- Producir y comercializar de forma mayorista publicaciones y materiales especializados.

- Producir y comercializar de forma minorista publicaciones y materiales especializados en temas jurídicos, en ferias organizadas por el Instituto Cubano del Libro u otras de carácter internacional y para los miembros de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, organismos y público en general.
- Realizar cursos, eventos y seminarios de carácter profesional.

#### Actividades de apoyo

Definiéndose como actividades de apoyo aquellas que se realizan para respaldar o facilitar las actividades principales, generando productos o servicios no duraderos o exclusivos de la entidad. Se autorizan a realizar en las diferentes estructuras de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos las siguientes actividades de apoyo:

- Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a éste en el Centro Nacional de Desarrollo Profesional, a la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, el sector jurídico y a terceros.
- Brindar servicios de alojamiento no turísticos y de alimentación asociados a éste a los miembros y trabajadores de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, del sector jurídico y a trabajadores de terceras entidades contratadas.
- Brindar servicios gastronómicos asociados a eventos, cursos, seminarios y talleres.
- Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
- Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
- Prestar servicios de transportación a sus trabajadores.
- Ofrecer servicios de arrendamiento de locales eventualmente disponibles, de almacenes, espacios y de medios audiovisuales.
- Prestar servicios de parqueo.
- Realizar labores constructivas, de mantenimiento, reparación e inversiones, así como viviendas destinadas a cuadros y trabajadores, previa aprobación de los organismos competentes.
- Establecer relaciones mercantiles para la colaboración en el aseguramiento material de todo tipo (oficinas, constructivos y cualquier otro), de transporte,

alimentación y de AFT, entre direcciones provinciales, y estas con la Unidad de Administración Interna de la Junta Directiva Nacional y viceversa.

**Misión:**

El bufete colectivo es una organización orientada a prestar servicios legales tanto a personas naturales como jurídicas, ya sean nacionales o extranjeros. Cuenta en su plantilla con profesionales de la rama del derecho altamente calificados para asumir la tarea asignada y que la gestión asignada sea cumplida con eficacia para de esta forma ser reconocido por los clientes y la sociedad.

**Visión hasta el 2020:**

El Bufete Colectivo 3 quiere ser reconocido en el futuro, como una institución que ha logrado:

- La prestación de un servicio ético y eficaz, cuya calidad resulte constatable mediante sistemas fiables.
- Consolidar una fuerza laboral integrada por miembros y trabajadores que comparten objetivos y valores comunes y luchan por su realización en un clima organizacional propicio.
- Participación activa en las actividades fundamentales de la vida y cultura jurídica de la nación, con reconocimiento del aporte intelectual de sus miembros.
- Un sistema de información, comunicación y control coherente en todos sus niveles.
- Contar con las estructuras y cuadros necesarios para dirigirla.
- El 80% de especialización de los abogados miembros, así como la totalidad de los técnicos con progresión profesional demostrada.
- Alcanzar un desarrollo tecnológico o informático, aprovechando la conectividad y en general las nuevas tecnologías, con un personal capacitado para explotarlas.
- Presencia permanente en todos los municipios del país con locales en adecuadas condiciones materiales.
- Mantenerse como una institución económicamente sustentable.

Para lograr cumplir su misión y alcanzar el estado deseado, el bufete se propone trabajar para incorporar plenamente en su sistema institucional tres valores centrales:

- Profesionalidad
- Integridad
- Compromiso social

## **2.2. Procedimiento para el diseño de estrategias de comercialización en el Bufete Colectivo Nro. 3 de Holguín**

Como ya se dijo en el capítulo 1 de la presente investigación el procedimiento que se usará para dar respuesta al objetivo es el planteado por Ambrocio (2000), por lo que el objetivo del presente epígrafe es dar una explicación del modelo propuesto por el autor.

Como se puede ver en la figura que se encuentra en el anexo 4, el procedimiento propuesto por el autor propone cuatro (4) fases y once (11) secciones que son:

- I. Oportunidad (que el autor analiza teniendo en cuenta el análisis de la situación y de los objetivos)
- II. Marketing estratégico (donde se recomienda hacer un análisis del mercado, los aspectos legales y el posicionamiento)
- III. Marketing táctico (para dedicar esta sesión al análisis del producto, punto de venta, promoción y precio),
- IV. Acción y control (donde se realiza un análisis de equilibrio y se realiza la programación de las acciones).

### **Fase I. Oportunidad**

El término oportunidad se deriva de latín *opportunus*, que significa conveniente, adecuado (Ambrocio, 2000). Esta fase está compuesta por dos secciones las cuales son *la situación y los objetivos*. Estas dos secciones indican lo que está sucediendo, es decir para qué sirve el plan y en qué contexto está insertado, cuales son los compromisos que los profesionales de la organización asumirán al tener objetivos definidos y por último indica, también, la integración del plan de marketing con el plan estratégico de la organización.

Esta raíz etimológica lleva al concepto empresarial que significa una situación nueva que ofrece una oportunidad conveniente para que la organización traspase sus objetivos rutinarios (Longenecker et al, 2001, p. 35).

**Sección 1. Situación**, en esta sección deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- Explicar dónde se sitúa la empresa en relación con sus mercados estratégicos y áreas de interés y también la posición de la empresa en relación con sus competidores.
- Análisis resumido del producto o servicio, y también los resultados generales del producto o servicio.
- Mencionar la importancia del producto o servicio para la empresa, que tenga sintonía con la visión y la misión de la empresa (si están definidas).

## **Sección 2. Objetivos**

Esta sección establece el compromiso de la organización en cuanto al producto. “Esto significa determinar los compromisos con los cuales cada profesional, involucrado en el producto o servicio se responsabilizará” (Ambrocio, 2000, p. 37). Para el autor la diferencia entre objetivos y metas es que un objetivo, en términos generales, es algo que quiere alcanzarse en determinado período. Las metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de realización. Los objetivos de marketing son medidas de éxito del plan de marketing. Estos objetivos deben ser evaluados permanentemente, para que contribuyan con una retroalimentación para el proceso de planeación de marketing. Esta retroalimentación constante permite que los gestores de marketing puedan reaccionar a las dificultades y especialmente, tomar medidas preventivas ante los cambios de las condiciones en que el plan de marketing fue elaborado.

## **Fase II. Marketing estratégico**

La parte II, marketing estratégico, está compuesta por tres secciones las cuales son mercado, aspectos legales y posicionamiento:

De acuerdo con (Ambrocio, 2000) en esta parte los profesionales de marketing describirán la segmentación del mercado, seleccionarán el mercado-objetivo adecuado y demostrarán el posicionamiento del producto o servicio. Es la esencia

del marketing estratégico, la etapa en que se estudia el mercado, ambiente donde el plan de marketing va a actuar.

También esta parte es denominada etapa de recolección de información, por lo que debe estar muy bien estructurada para que el encargado de la planeación pueda elaborar el *marketing táctico*, teniendo una base de información precisa y completa (Ambrocio, 2000)

De acuerdo con (Ambrocio, 2000) el *marketing táctico* requiere de un sistema de información (SIM), formado por personas, equipos y procedimientos de planeación de marketing.

### **Sección 3. Mercado**

De acuerdo con (Ambrocio, 2000), el consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. El modelo de planeación táctica adoptado en el libro de Ambrocio, el de las cuatro pes, tiene como objetivo precisamente al consumidor. Así, la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del servicio, objeto de plan de marketing, y el SIM es la fuente de las informaciones que lo van a integrar.

Los elementos críticos para entender al consumidor son los siguientes:

- Perfil del consumidor: debe investigarse si el consumidor es una organización o persona física, cuál es su perfil cultural (valores, costumbres), perfil social (grupos de referencia, familia, papeles y posiciones sociales), perfil personal (edad, ocupación, condiciones económicas, estilo de vida, personalidad), perfil psicológico (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes).
- Deseos y necesidades: se relaciona con un producto de la propia empresa o uno de la competencia que está siendo tomado como patrón de excelencia, *benchmark*. En este punto se evalúa si el cliente está satisfecho con el servicio, que es lo que le gustaría más al cliente del servicio o que le gustaría menos, que aspecto del servicio le gustaría al cliente que se modificara, evaluar también la razón del porque el cliente acude al negocio.
- Hábitos de uso y actitudes: en este punto se evalúa el cómo, cuándo y dónde prefiere adquirir el servicio.



- Papeles en la compra (iniciador, determinante, comprador, usuario).
- Desarrollo histórico del mercado: en este punto se evalúa el cómo fue creado el mercado en el cual se actúa, el cómo se desarrolló este mercado en los últimos años, cuáles son los factores más importantes en los últimos años que definieron las características del mercado y quiénes son las personas y empresas más importantes en este mercado.
- Tamaño del mercado: aquí se evalúa cuál es el tamaño del mercado en términos de volumen físico de ventas y cuál ha sido su evolución en los últimos 10 años.
- Tamaño del mercado por región: se evalúa el tamaño del mercado (en volumen físico y valor) por región, departamento o incluso por ciudad.
- Nivel de demanda: estudiar si la demanda está en el nivel introductorio, creciente, maduro o decreciente.
- Estacionalidad: se analiza en que épocas del año las ventas son significativamente mayores, y cuál es la variación porcentual del volumen en los periodos de estacionalidad.
- Impacto en la tecnología: en esta parte involucra el impacto que ha tenido en el mercado el surgimiento tecnológico.
- Competidores: ¿cuáles son las empresas competidoras?, ¿qué otras empresas pretenden entrar en el mercado? ¿qué posición pretenden alcanzar en el mercado?
- Posición de la organización en el mercado y lo que se pretende alcanzar.
- Segmentación del mercado: se evalúan los segmentos que existen en el mercado, qué nuevo segmento pretendemos crear (en el caso del lanzamiento de un servicio innovador), cuál es el tamaño de los segmentos en volumen, en valor y por región, conocer la imagen que tiene el negocio ante los clientes y los competidores más importantes en cada segmento.  
El mercado en el cual se desarrolla en bufetes está compuesto por entidades agrarias y no agrarias en un 70% y por personas naturales
- Analizar cuáles son los servicios existentes en el mercado y quienes son los competidores, que puntos de diferencia existe entre los servicios

existentes en el mercado, el nivel de calidad de los servicios existentes en el mercado, cuáles son los servicios utilizados que dan valor agregado a los productos existentes y cómo se atiende al consumidor.

- Características de la P de punto de venta (referentes al mercado), punto de venta en el contexto de marketing que se refiere a la distribución, la lista de los elementos que la componen son: identificar los posibles canales que sirven para distribuir el servicio, qué participación tiene cada canal en términos de ventas, volumen y valor para la empresa, principales empresas que actúan en estos canales, procesos de ventas a través de los canales existentes en este mercado y el proceso logístico en este mercado.
- Características de la P publicidad o promoción (referentes al mercado): (Ambrocio, 2000) “el término promoción significa tener comunicación con el mercado” (p. 47).
- Características de la P de precio (referentes al mercado: ¿cuáles son los precios de venta de los competidores para los canales de distribución? (Se puede comenzar con una lista de los precios, pero tendrá que verificar si están siendo realmente puestas en práctica, ya que pueden estar sufriendo reducciones por descuentos especiales.

#### **Sección 4. Aspectos legales**

Requisitos legales para la comercialización, fijación de precio, comunicación, sintonía con el código de Defensa del Consumidor, órganos gubernamentales involucrados, etc.

#### **Sección 5. Posicionamiento del producto**

El posicionamiento del producto o servicio es un elemento clave en el proceso, es la forma como el consumidor percibe el producto o servicio, y la información que queda en la mente de las personas. Por tanto es necesario hacer descripción objetiva, breve, del servicio; es decir, cómo se quiere que el consumidor lo vea.

#### **Fase 3. Marketing táctico**

Esta fase está compuesta por cuatro secciones las cuáles son el *producto*, *punto de venta*, *promoción* y *precio*. Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas y de acuerdo con los plazos previstos.

## **Sección 6. Producto**

Esta sección del plan de marketing describirá detalles tácticos referentes al producto o servicio. Los principales elementos se describen a continuación:

- Desarrollo del servicio: en el caso de un producto o servicio ya existente, se elabora una breve historia; cuando se trata de un producto o servicio nuevo, se explican las razones de su creación y su desarrollo.
- Ciclo de vida del servicio: ¿en qué etapa de su ciclo de vida está el producto: introducción, crecimiento, madurez o en declive? y ¿cuál es la estrategia básica para el producto, considerando la etapa actual de su ciclo de vida?
- Características: definir las características que los diferencian de los demás servicios.
- Calidad: este aspecto se enfoca a calidad en el servicio, el desempeño operacional con relación a la competencia.
- Garantías del servicio: evaluar cuáles son los tipos de garantías que se brindan.
- Formas de uso y cuidados: que implicaciones de precaución existen al adquirir el servicio.
- Desarrollo de producto o servicio y las investigaciones previstas.
- Lista de verificación de producción y logística: los elementos importantes son los suministros de los productos necesario para llevar a cabo el servicio, evaluar cómo están las instalaciones y el espacio de la empresa, tener el equipo adecuado para cumplir con las tareas, analizar al personal técnico ya que es necesario saber si necesitan capacitación o si se requiere de una mayor contratación.

## **Sección 7. Punto de venta**

El punto de venta es el elemento que hace que el producto o servicio esté disponible para el consumidor donde y cuando él lo desee. Incluye elementos importantes como los canales de distribución y la logística del mercado.

Las variables que integran el punto de venta son los siguientes:

- Canales de distribución: relaciones con los canales y la logística de mercado.
- Existencias: analizar cómo se está controlando la existencia de los productos que se necesitan en las empresas de servicios.

- Almacenaje: es necesario tener un lugar seguro y adecuado dónde se puedan almacenar los productos para realizar el servicio.
- Pronóstico de ventas: teniendo en cuenta las informaciones desarrolladas para las partes del plan referentes a *marketing estratégico* y *marketing táctico*, se reunirán condiciones para la elaboración de una previsión de ventas, la cuál será utilizada en el cálculo de los resultados financieros, en la planeación operacional de compras, de finanzas y de recursos humanos. 58).

### Sección 8. Promoción

La P de promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado. El cuadro 2.1 realizado por Ambrocio muestra las herramientas más utilizadas en la P de promoción o, en otras palabras, en la comunicación con el mercado:

Cuadro 2.1. Herramientas más usadas en la comunicación con el mercado

<b>Publicidad</b>	<b>Promoción de ventas</b>	<b>Relaciones públicas</b>	<b>Venta personal</b>	<b>Marketing directo</b>
<b>Anuncios</b>	Adhesivos	Comunidad	Muestras	Catálogos
<b>Anuncios de almacén</b>	Muestras	Entrevistas	Presentaciones	Compra electrónica
<b>Audiovisuales</b>	Regalos	Eventos	Convenciones	Compra vía T:V.
<b>Catálogos</b>	Cursos	Filantropía	Ferias	Correo de voz
<b>Displays</b>	Cupones	Periódico empresa	Incentivos	Correo electrónico
<b>Separatas</b>	Demostraciones	Kits de la empresa		Fax
<b>Luminosos</b>	Descuentos	Lobbing		Listados
<b>Videos</b>	Exposiciones	Medios especiales		Telemarketing

	Ferias	Patrocinios		
	Fidelidad	Publicaciones		
	Reembolso	Informes anuales		
		Seminarios		

Fuente: Ambrocio V. (2000). Plan de Marketing paso a paso, Prentice Hall, Colombia, p. 61

### **Sección 9. Precio**

Ambrocio (2000) “dice que la P de precio es un elemento muy complejo y sensible, afecta directamente a los ingresos y las ganancias” (p. 66). En esta sección se evalúa lo siguiente:

- Nivel de precios y motivos para la selección de éste nivel, control de precios, comparación con la competencia, márgenes de comercialización de los canales de venta, descuentos no promocionales, condiciones de pago, financiación, estructura de precios, estructura de costos.

### **Fase 4. Acción y control**

La fase 4 está compuesta por dos secciones las cuales son los resultados financieros, análisis de equilibrio, programación:

### **Sección 10. Análisis de equilibrio**

El punto de equilibrio consiste en encontrar aquel volumen de ventas en el cual no existe ni utilidades ni pérdidas, ayudando a la administración en las operaciones de planeación y control. El punto de equilibrio se determina dividiendo los gastos fijos entre el margen de contribución, estos gastos fijos no se ven afectados por el volumen de ventas de la empresa y el margen de contribución se calcula dividiendo las utilidades brutas entre el volumen de ventas.

### **Sección 11. Programación**

En esta sección se recomienda lo siguiente:

- Lista de todas las acciones principales con sus fechas límites y determinación de responsables (departamentos y / o personas).
- Pueden escogerse los formatos más comunes: cuadro de programación, cronograma de barreras red PERT /CPM.

Ambrocio V. (2000) en su libro destaca que para implementar el plan de marketing es necesario llevar a cabo un control del plan, en donde no sólo es necesario su implementación, sino que también hay que evaluar la manera de proceder de cada paso del proceso y por tanto, es necesario varias reuniones periódicas de compañeros, para reducir al mínimo las improvisaciones.

### **2.3. Aplicación**

Para la aplicación del procedimiento se creó un grupo de trabajo formado por la administradora de la entidad, un especialista en materia empresarial, un especialista en materia civil, penal y el director del Bufete, que se consideraron las personas que más podían aportar al trabajo que se realiza, por reunir requisitos de conocimientos en el tema y la actividad que se desarrolla en la organización, así como tiempo de experiencia en el Bufete.

Por lo que a través de trabajo en grupo y la aplicación de diferentes técnicas y herramientas permitió la aplicación del procedimiento seleccionado y la obtención de los resultados que se muestran a continuación:

#### **Fase I. Oportunidad**

##### **Sección 1. Situación**

Para llevar a cabo este análisis de acuerdo con la metodología propuesta por Ambrocio se hace un análisis de dónde se sitúa la empresa en relación con sus mercados y también la posición de la empresa en relación con sus competidores, así como de sus principales productos.

El Bufete Colectivo Nr.3 se encuentra dentro de los perímetros del centro de la ciudad, por lo que hay gran afluencia de la población, la institución se encuentra debidamente identificada, con colores llamativos y una pancarta haciendo referencia al sitio.

La institución cuenta con competidores importantes tales como:

- Empresa Consul, encargada de asesorar al sector empresarial, cuenta con letrados especializados en servicios de asesoría jurídica al sector empresarial.
- Consultoría Jurídica Internacional, que presta servicios jurídicos especializándose en trámites internacionales, dígase asesoría al personal

foráneo, prácticamente ofrecen un servicio similar en un 80% al que pueden contratar en el bufete.

Estas organizaciones al igual que el bufete se encuentran dentro del perímetro del centro de la ciudad

Las principales líneas de productos, relacionadas con los servicios legales en las materias de civil (familia), penal, laboral que oferta el Bufete son:

- Servicios jurídicos a personas jurídicas
- Servicios jurídicos a personas naturales.

**Tabla 1** Comportamiento de la contratación de personas jurídicas y personas naturales en el Bufete Colectivo Nro 3 de Holguín

Servicios	Años			
	2015	2016	2017	2018(hasta abril)
Personas jurídicas	28	28	35	27
Personas naturales	5180	5381	5537	1945

Fuente: Sistema contable Intercas. ONBC, 2018

Hasta el momento la contratación de ambas líneas en el bufete se mantiene inestable, puesto que la planificación en la prestación de los servicios presenta insuficiencias. Se cuenta en la institución con 35 letrados de ellos 11 especializados en la materia civil contando este equipo de trabajo con 3 masters. Por otra parte, el equipo penal cuenta con una plantilla de 12 penalistas de ellos 8 masters, por su parte el grupo de trabajo de personas jurídicas tiene 11 integrantes y 5 masters.

Además se cuenta con una oficina técnica especializada en captaciones de contratos así como demás trámites comprendidos en Resolución Nro. 212/2004 del Ministro de Justicia. Se cuenta con un personal capacitado para afrontar cualquiera sea el caso que se presente.

El servicio que presta el bufete es la medula espinal del mismo puesto que el bufete cuenta con los ingresos que de ellos se obtenga para asumir sus gastos, al ser una organización no gubernamental debe autoabastecerse puesto que no recibe ningún tipo de presupuesto por parte del estado.

## **Sección 2. Objetivos**

1. Lograr niveles de venta del 10% con respecto al año anterior

En el 2017 el bufete obtuvo un incremento del 107%, se planificaron \$994942.00 en MN y el real fue de \$1066313.00, la situación en cuanto a la contratación de divisa fue desfavorable pues solo se cumplió el plan al 41% ya que de \$62645.00 CUC solo se obtuvo \$25523.00.

2. Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes medibles por instrumentos aplicados.
3. Aumentar la cartera de clientes en un 10% tanto en el sector de personas jurídicas como naturales
4. Incrementar la conciencia del consumidor respecto a los servicios jurídicos del bufete.

## **Fase II. Marketing estratégico**

### **Sección 3. Mercado**

El Bufete Nr.3 tiene segmentado el mercado en dos grandes grupos:

- Sector empresarial, donde se incluyen las entidades a las cuales el bufete les presta el servicio y aquellas a las cuales aún no se ha logrado que forme parte de su plan de contratación. Actualmente el bufete Nro. 3 cuenta dentro de su plantilla con entidades tales como:
  - Obispado (Diócesis de Holguín, aportando anualmente \$ 24 000.00
  - Empresa Porcino, perteneciente al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) aporta \$ 36 000.00
  - Empresa Cubana del Pan, perteneciente el Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)
  - Centro Provincial del Cine, subordinada de Ministerio de Cultura (MINCUL) aporta \$24 000.00
- Personas naturales.

**Tabla 2** Comportamiento del plan de ingresos en ambas materias



Materias	Años			
	2015	2016	2017	2018(hasta abril)
Persona jurídica	\$771500.00	\$801100.00	\$495000.00	\$206500.00
Persona natural	570977.00	597654.00	574485.00	200505.00

Fuente: Sistema contable Intercas. ONBC, 2018

En este caso el sector empresarial es el segmento por el que obtiene mayores ingresos el bufete. Sin embargo existen algunas dificultades en este sentido, si se analiza la situación del Bufete con respecto a sus competidores, debido en lo fundamental a que se encuentra en desventaja pues la Empresa Consul o empresa especializada en servicios legales ofrece servicios de tiempo completo para las entidades contratadas, mientras que el bufete acuerda un servicio con las partes involucradas y acuerdan las frecuencias mensuales, puesto que los letrados del bufete deben cumplir con un plan de contratación que no solo encierra el asesoramiento a entidades, lo que trae consigo una mayor preferencia del sector empresarial hacia esta Empresa.

**TABLA 3** Ingresos anuales en moneda nacional por el sector empresarial

Años	Total de entidades contratadas	Ingresos anuales (MN)
2015	25	\$817000.00
2016	26	810400.00
2017	30	517800.00
2018	27	476200.00
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>\$2621400.00</b>

Fuente: Sistema contable intercas. ONBC, 2018

Como se puede observar en la tabla anterior el nivel de contratación de empresas fluctúa, así mismo como muestra la tabla que sigue las entidades agrarias no son las que aportan mayores ingresos y las no agrarias son las que representan un mayor ingreso. Actualmente existe la tendencia en las empresas no agrarias a contratar asesores jurídicos a tiempo completo y no a tiempo parcial, lo que se convierte en una amenaza para la organización, si se tiene en cuenta que las

mismas constituyen uno de los mayores reglones de ingresos para el bufete.

**Tabla 4** Total de entidades contratadas en el bufete hasta el mes de abril del año 2018

	Cantidad	Ingresos (MN)
Agrarias	5	\$79200.00
No agrarias	22	397000.00
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>\$476200.00</b>

Fuente: Sistema contable Intercas. ONBC, 2018

La contratación de tramites en divisa, igual servicio que el que presta la Consultoría Jurídica Internacional, se encuentra en un declive en el bufete puesto que no se está cumpliendo con los términos establecidos, lo que trae consigo un nivel de insatisfacción muy alto por parte de los clientes. De un plan anual de 189 contratos de esta materia, para un total de ingresos de \$ 12816.67, el bufete hasta el mes de abril solo ha recaudado \$8200.00 CUC para un total de contratos de 157. En el 2017 la contratación de este servicio fue desfavorable cumpliéndose en un 41% este servicio, ya que de un plan de 1068 contratos para un total de ingresos de \$57845.00 CUC solo se recaudó \$14570.00 CUC equivalente a 14570 contratos. En este caso es bueno destacar que mientras el Bufete establece un plazo de entrega de 30 días hábiles, la competencia, en este caso la Consultoría Jurídica Internacional lo establece en 15 días hábiles, trayendo consigo la migración de los clientes hacia esta organización.

En cuanto al segmento población se debe señalar que las características de este mercado han cambiado con el devenir del tiempo, el mercado se ha hecho más conocedor de las leyes, tiene nuevas formas de asesoramiento, es más conocedor de las formas de contratación y está más informado.

En general se puede decir que la demanda de los servicios del Bufete ha ido decreciendo, en los meses comprendidos entre diciembre y mayo la afluencia de clientes para contratar los servicios jurídicos es mayor, pues se realizan un promedio de 10 a 22 contratos diarios, siendo esta la media. En los meses de junio a noviembre el volumen de captación del servicio es bajo con una media de 8 a 11 contratos diarios.

El surgimiento de las nuevas tecnologías ha proporcionado una gran competencia en el mercado puesto que cada entidad tiene generalmente sus servicios automatizados, emparejando en este sentido la competencia, pero no todas cuentan con ofertas en la web que sean atractivas para los potenciales clientes.

Según información extraído de un artículo del sistema informativo de la radio en Holguín, Radio Angulo, en fecha 19/05/2018 se afirma que en la ciudad de Holguín se cuenta con 46 000 trabajadores vinculados al trabajo por cuenta propia, si el bufete les prestara servicios aumentaría sus ventas ya que :si como ejemplo se tomara que 8 trabajadores por cuenta propia acudieran mensualmente al bufete a solicitar un servicio de proceso administrativo ante vía judicial , que tiene un costo de \$ 165.00 mmensualmente se tendría un ingreso bruto de \$1320.00 y esto es solo optando por un código.

#### **Sección 4. Aspectos legales**

Realmente los bufetes y su competencia pertenecen a los servicios de la administración pública, es por ello que el MINJUS es el organismo que determina el surgimiento de otra entidad o la modificación de la misión de alguna ya existente para la prestación de servicios jurídicos.

Las tarifas de los servicios que presta el bufete se encuentran comprendidos en el codificador de asuntos de la organización, aprobada por la Ministra de Justicia en Resolución Nro. Nro. 270 y 271 del año 2016. Siendo este inviolable.

#### **Sección 5. Posicionamiento del producto**

**TABLA 5** Comparación entre las instituciones

<b>Factores</b>	<b>Bufete Nro3</b>	<b>Consultoría jurídica</b>	<b>Empresa CONSUL</b>
<b>Calidad del servicio</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Calificación de los profesionales</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Condiciones de los locales</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Como se observa en la tabla anterior en la evaluación otorgada a los atributos por el grupo de trabajo en una escala de 1-5, donde 1 es muy mal, 2 es mal, 3 es regular, 4 es bien y 5 es muy bien, la consultoría jurídica y la empresa de asesoramiento jurídica CONSUL, tienen buena calidad del servicio, en cuanto a la calificación de sus profesionales (MSc) se puede decir que el bufete tiene una evaluación de regular, Consultoría Jurídica, de mal y CONSUL tiene una evaluación de muy bien, por lo que se puede decir que es superior en este atributo a los demás, así como en las condiciones de los locales.

La estrategia por la cual el bufete se debe inclinar es por un perfeccionamiento de la calidad del servicio que es lo que mejor tiene valorado.

### **Fase 3. Marketing táctico**

#### **Sección 6. Producto**

- Productos existentes. Los productos existentes son la prestación de servicios para las personas jurídicas y naturales, estos servicios se pueden mejorar, siempre y cuando el bufete preste mayor atención a la demanda de sus clientes.
- Lanzamiento de productos jurídicos al mercado de los trabajadores por cuenta propia

Se puede desarrollar un nuevo servicio basado en los servicios jurídicos para el sector cuentapropista, los especialistas de materia de derecho empresarial plantean que se requieren códigos específicos para el sector no estatal, por ser actores del derecho administrativo, económico y laboral y requerir servicios específicos en esa materia. Pues en materia laboral el cuentapropista pudiera tener códigos específicos en materias económicas, hacerles reclamaciones comerciales, asesorarlos en materia de propiedad industrial, en materias de marcas y otros signos distintivos.

Los productos existentes se diferencian pues son para sectores del mercado muy diferentes, ya que las personas naturales no tienen el mismo tratamiento que se puede otorgar a una persona jurídica.

El nuevo servicio propuesto se diferencia del resto en un aspecto fundamental, pues es un servicio para una nueva categoría empresarial existente en el país, el bufete

presta servicios al sector estatal y a personas naturales, y aun a esta área del sector cuentapropista el bufete no ha llegado con sus servicios y de haberlo hecho ha sido de forma limitada.

Si se desarrollara este nuevo servicio, o sea si se aprobara el desarrollo del mismo se estaría incursionando en un mercado con una alta demanda, puesto que no existe ninguna otra empresa de asesoría jurídica autorizada a prestar este servicio, no dejando margen para la competencia y sería el bufete el pionero en el desarrollo de este nuevo servicio.

Se cuenta en el bufete con los profesionales y los materiales de oficina necesarios para desarrollar el servicio, a pesar de que se tiene habilitado aproximadamente 20 oficinas de las 24 con las que cuenta el bufete con computadoras, lo cual facilita el trabajo del abogado y agiliza la gestión de los tramites, las impresoras con las que cuenta el bufete no satisfacen las demandas de los abogados para una eficacia en el servicio. En otras palabras la falta de equipamiento informático y de medio de reproducción de documentos no satisface todas las necesidades.

El personal técnico recibe las capacitaciones necesarias para la realización de su trabajo, cuenta con seis técnicas jurídicas preparadas. La plantilla de personal del bufete se encuentra cubierta en un 100% no siendo necesario contratar más personal pues con el que se cuenta actualmente se cumple plenamente el objetivo deseado.

### **Sección 7. Punto de venta**

#### Situación geográfica del bufete

La situación geográfica del bufete es favorable en el sentido de que no se encuentra apartado de la ciudad, siendo asequible desde cualquier punto de ella. Pero al mismo tiempo no es muy favorable pues se encuentra próximo a las demás empresas que son competencia para bufete.

La imagen interna del bufete (oficinas) se encuentran en un estado regular, la construcción es antigua y cuenta con problemas de humedad en el 90% de las oficinas del bufete. La oficina donde se realiza la contratación de los contratos de servicios jurídicos se encuentra climatizada y es confortable tanto para el usuario como para el personal que allí opera.

## **Sección 8. Promoción**

En encuesta realizadas (Anexo 5 y 6) tanto a trabajadores del bufete como a los clientes que acuden a él, se llegó a la conclusión de que el bufete no cuenta con la promoción necesaria de sus servicios, los letrados afirman que la mayoría de los clientes con los que se entrevistan no tienen conocimientos alguno de la oferta de los servicios y otros confunden los servicios que presta la institución con otras organizaciones jurídicas como la notaria, registro civil o fiscalía.

En estudio realizado se pudo constatar que diariamente acuden al bufete entre 20 y 50 clientes, en busca de asesoramiento, por tanto se encuestaron al azar, durante una semana 30 clientes por día, para un total de 150 clientes encuestados. De una muestra de 150 clientes, encuestados, 53 afirmaron que no tenían conocimiento de los servicios, 3 no tenían conocimiento de la ubicación del bufete, llegando a conocer de esto por terceros, los cuales no son trabajadores del bufete, más bien fueron clientes en algún momento, 24 afirmaron si tenían conocimiento de los servicios que se prestan y de la localización de la unidad.

La promoción del servicio que presta la institución se pudo llevar a cabo mediante radio y televisión, aunque una mejor opción sería la web puesto que el mayor afluente de potenciales clientes se encuentra ubicado en ella. La Dirección Provincial de Bufetes tiene su propia imagen en la web.

## **Sección 9. Precio**

La Organización Nacional de Bufetes acuerda en Junta las variaciones que pueda necesitar el codificador de asuntos así como sus tarifas, las cuales aprueba el Ministerio de Justicia (MINJUS). Actualmente se opera en el bufete con el codificador de asuntos aprobado por la Ministra de Justicia, el mismo se encuentra comprendido en la Resolución Nro. 270 y 271 del año 2016. Siendo este inviolable.

Este codificador de asuntos es con el cual se opera en los bufetes colectivos, con tarifas comprendidas entre \$10.00 y hasta \$425.00 pesos moneda nacional (MN) y desde \$15.00 hasta \$3200.00 pesos convertibles (CUC) Dependiendo del nivel de complejidad del asunto que se quiera tramitar y si son trámites para residentes cubanos o extranjeros.

#### **Fase 4. Acción y control**

Las estrategias y acciones que se llevaran a cabo para darle cumplimiento al objetivo de la aplicación de esta metodología serán:

##### **Estrategias**

- Desarrollar el personal
- Desarrollo del mercado
- Mejora del servicio
- Desarrollo de actividades promocionales

Para dar cumplimiento a las estrategias anteriores, se proponen las siguientes acciones:

##### **Desarrollar el personal**

- Realizar estudios de necesidades de aprendizaje de los miembros del bufete
- Desarrollar el plan de superación de acuerdo a las necesidades detectadas
- Convenir con instituciones autorizadas la implementación del plan de superación
- Ampliar la preparación de los letrados a través de maestrías, así como en materias relacionadas con la informática, el idioma etc.

##### **Desarrollo del mercado**

- Realizar estudios de mercado para determinar principales necesidades en el sector cuentapropista
- Diseñar productos/servicios dirigidos a este sector.

##### **Mejora del servicio**

- Mejorar las condiciones de los locales
- Coordinar con los organismos para que los letrados puedan cumplir con los términos establecidos en los servicios que ofrecen.
- Realizar estudios de satisfacción al cliente de manera periódica

##### **Desarrollo de actividades promocionales**

- Visitar a clientes potenciales
- Conformar la página web del Bufete
- Hacer presentaciones del Bufete usando la radio, la prensa escrita, etc.

- Diseñar plegables, sueltos, tarjetas de presentación y otros materiales para entregar a clientes potenciales.

### Sección 11. Análisis de equilibrio

Cálculo del Punto de Equilibrio en base a los costos totales para el año 2018 (Datos tomados del presupuesto de gasto emitido por la Dirección Provincial):

Datos:

Costo fijo: \$12460,73

Ventas totales estimadas: \$1057080,00

Utilidad bruta: \$ 243335.88

PE = Costo fijo /Margen de contribución

- ✓ Margen de contribución = Utilidad Bruta / Volumen de ventas  
= \$243335.88/\$1057080.00  
= 0.230 %
- ✓ PE = \$12460.73/ 0.230  
= \$54177.09

El punto de equilibrio de la entidad se encuentra en un margen de \$54177.09, no se tendrán pérdidas y los gastos se sufragaran sin sufrir la entidad ninguna afectación.

### Sección 12. Programación

**TABLA 6** Programación de las acciones

Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento	Control
Realizar estudios de necesidades de aprendizaje de los miembros del bufete	Recursos Humanos	Septiembre 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Desarrollar el plan de superación de acuerdo a las necesidades detectadas	Recursos Humanos	Noviembre 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Convenir con instituciones autorizadas la implementación del plan de superación	Recursos Humanos	Diciembre 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Ampliar la preparación de los letrados a través de maestrías, así como en	Recursos Humanos	Año 2019	Presentación del informe en Consejo Dirección



materias relacionadas con la informática, el idioma etc.			
Realizar estudios de mercado para determinar principales necesidades en el sector cuentapropista	Departamento de supervisión técnica	Julio-agosto 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Diseñar productos/servicios dirigidos a este sector.	Departamento de supervisión técnica	septiembre 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Mejorar las condiciones de los locales	Director del bufete Nro 3	2do semestre del año 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Coordinar con los organismos para que los letrados puedan cumplir con los términos establecidos en los servicios que ofrecen.	Departamento de subdirección técnica	Mensual	Presentación del informe en Consejo Dirección
Realizar estudios de satisfacción al cliente de manera periódica	Departamento de subdirección técnica	Mensual	Presentación del informe en Consejo Dirección
Visitar a clientes potenciales	Letrados del bufete Nro. 3	Mensual	Presentación del informe en Consejo Dirección
Conformar la página web del Bufete	Departamento de Informática	Noviembre 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección
Hacer presentaciones del Bufete usando la radio, la prensa escrita, etc.	Departamento de subdirección técnica	Mensual	Presentación del informe en Consejo Dirección
Diseñar plegables, sueltos, tarjetas de presentación y otros materiales para entregar a clientes potenciales.	Dirección del Bufete Nro. 3 y Departamento de subdirección técnica	Julio 2018	Presentación del informe en Consejo Dirección

## **Conclusiones parciales del capítulo 2**

De lo expuesto anteriormente se arribó a las siguientes conclusiones parciales:

1. Se aplicó una metodología para la elaboración del plan de marketing en el Bufete, lo que permitió proponer el mismo.
2. Existen segmentos de mercados donde el Bufete no tiene incidencia que pudieran resultar una buena oportunidad de negocio.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. El tema abordado en esta investigación es de relevante importancia puesto que es un tema poco desarrollado, a nivel nacional, en el sector jurídico.
2. El procedimiento que se usó para el desarrollo de esta investigación consta de 4 fases (oportunidad, marketing estratégico, marketing táctico, acción y control) y se distingue del resto por ser un procedimiento para elaborar plan de marketing a corto plazo.
3. La aplicación del procedimiento permitió diseñar un plan de marketing para el Bufete Colectivo Nro. 3, con una propuesta de estrategias y acciones entre las que se destacan, desarrollo del mercado, desarrollo del personal, mejora de los servicios, etc., lo que da cumplimiento al objetivo de esta investigación.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

1. Presentar a la Dirección del Bufete Colectivo Nro.3, así como a la Dirección Provincial de Bufetes, los resultados de la presente investigación.
2. Aplicar el plan de marketing propuesto, teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y acciones que propuestas.
3. Continuar perfeccionando y actualizando la estrategia comercial elaborada, así como su control.

## BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Recuperado el 21 de abril de 2018, de Marketing jurídico:  
<http://www.consultoriagrilloandgrillo.com/es/marketing-juridico/>
- Renee Blodgett-CEO/ Fundador de Magic Sauce Media. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Plan de marketing para un despacho de abogados*. (4 de noviembre de 2013). Recuperado el 3 de febrero de 2018, de <https://marketingparaabogados.eu/servicios/plan-de-marketing-despacho-abogados/>
- AMA. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*. Obtenido de <http://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Ambrocio. (2000). *Marco teórico 8 Capítulo 2*. Obtenido de [http://www.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documents/lad/campos\\_c\\_di/capitulo2.pdf](http://www.udlap.mx/u_dl_a/tales/documents/lad/campos_c_di/capitulo2.pdf)
- Arroyo González. (IV,Nro.4 ). Revista. *AMICUS CURIAE*.
- Cathy Halligan-Vicepresidente Senior de Ventas y Marketing, PowerReviews. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Cepeda, J. D. (15 de enero de 2012). *Elementos de la planeacion esstratégica* . Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/25/planeacion-estrategica-de-marketing-2/>
- Consejo de Estado y de Ministros. (2007). Decreto Ley Nro. 252. *Gaceta oficial de la República de Cuba*, 344.
- Díaz, C. (21 de octubre de 2016). *Evolución del marketing: desde su origen a nuestros días*. Obtenido de <http://www.gestion.org/evolucion-del-marketing/>
- Domínguez, F. (2009). *El concepto de Marketing Jurídico*. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de [http://www.legalinfo-panama.com/articulos/articulos\\_56.htm](http://www.legalinfo-panama.com/articulos/articulos_56.htm)
- e-Book Comunicación y Marketing Jurídicos. (2016). *Como dar a conocer mi despacho y saber más de mis clientes*. Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://www.abogacia.es/wp-content/uploads/2016/07/e-Book-Comunicacion-y-Marketing-Juridicos.pdf>
- Fernández, P. (2012). *Cómo definir el Marketing jurídico: ¿ desarrollo de negocio y comunicación?* . Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://www.diariojuridico.com/como-definir-el-marketing-juridico-desarrollo-de-negocio-y-comunicacion/>

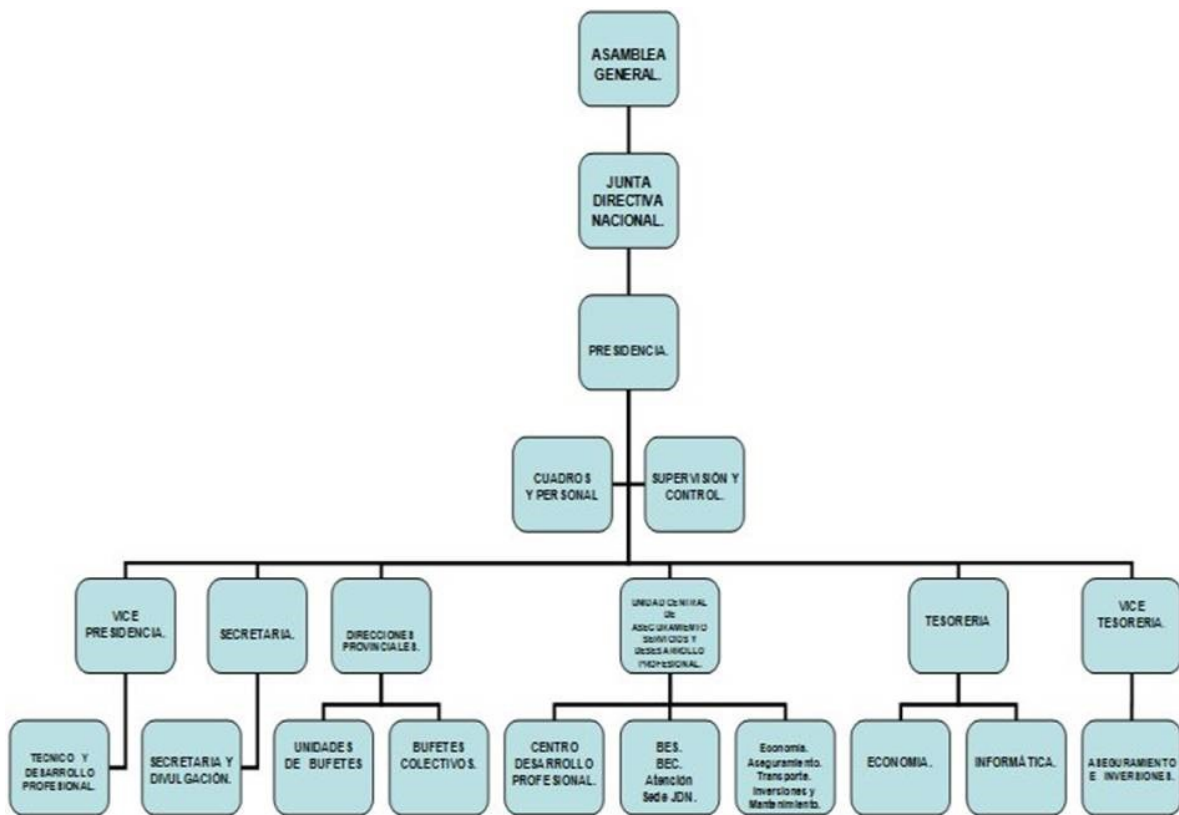
- Jerome Mc Carthy, 1. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing* .  
Obtenido de <http://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Kotler, P. (1996). *Planeación estrategica de marketing*. Obtenido de  
<http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Kotler, P. (20 de octubre de 2015). *Evolución del marketing según Philip Kotler*.  
Obtenido de ADA Computer: <http://adacomputer.es/evolucion-del-marketing-segun-philip-kotler/>
- Liz Strauss-Fundador, SOBCon, Director Ejecutivo Inside-Out Thinking. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Lozano, E. (19 de septiembre de 2017). *¿ Qué es eso del marketing jurídico ?*  
Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://confilegañ.com/20170919-que-es-eso-del-marketing-juridico/>
- Mary Ellen Bianco, D. d. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*.  
Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Max Kalehoff-Vicepresidente de Marketing, Clickable. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Miguel Satemases Mestre, 1. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing*.  
Obtenido de <http://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Navarro, E. (20 de diciembre de 2013). *¿ Por qué marketing jurídico ?* Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/12/20/economia/1387553490215154.html>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*.
- Pearson, P. K.-G. (2003). *Fundamentos de marketing*.
- Peña, N. D. (2007). *Marketing Jurídico* . Recuperado el 16 de abril de 2018, de <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/marketing-juridico/48892>
- Phillip Kotler, Edición 1999 pág 58. (octubre de 2006). *Definición de marketing*.  
Obtenido de <http://marketing-free/marketing/definicion-marketing.html>
- Radio Angulo. (19 de mayo de 2018). *Radio Angulo*. Obtenido de <http://www.radioangulo.cu/holguin/12329-crece-en-holguin-el-trabajo-por-cuenta-propia/>

- Salgado, A. (2017). *Marketing Jurídico ¿ Qué demonios es ?* Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://duodigito.com/blog/marketing-juridico-que-es/>
- Sanz, J. C. (2015). *El mk jurídico ha llegado para quedarse.* Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://puromarketing.com/14/24449/marketing-juridico-llegado-para-quedarse.html>
- Stanton, Etzel y Bruce Walter. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing.* Obtenido de <http://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Thompson, I. (enero de 2006). *Definición de marketing.* Obtenido de <http://marketing-free.com/marketing/concepto-marketing.html>
- Universidad de Ohio, 1965 pág 43-44. (9 de octubre de 2015). *72 definiciones de marketing.* Obtenido de <http://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Zommer, L. (4 de noviembre de 2013). *¿ Qué recursos necesitas para hacer marketing jurídico ?* Recuperado el 3 de febrero de 2018, de <https://marketingparaabogados.eu/recursos-marketing-juridico/>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### 1.1. Grafico Ilustrativo Organigrama de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos.

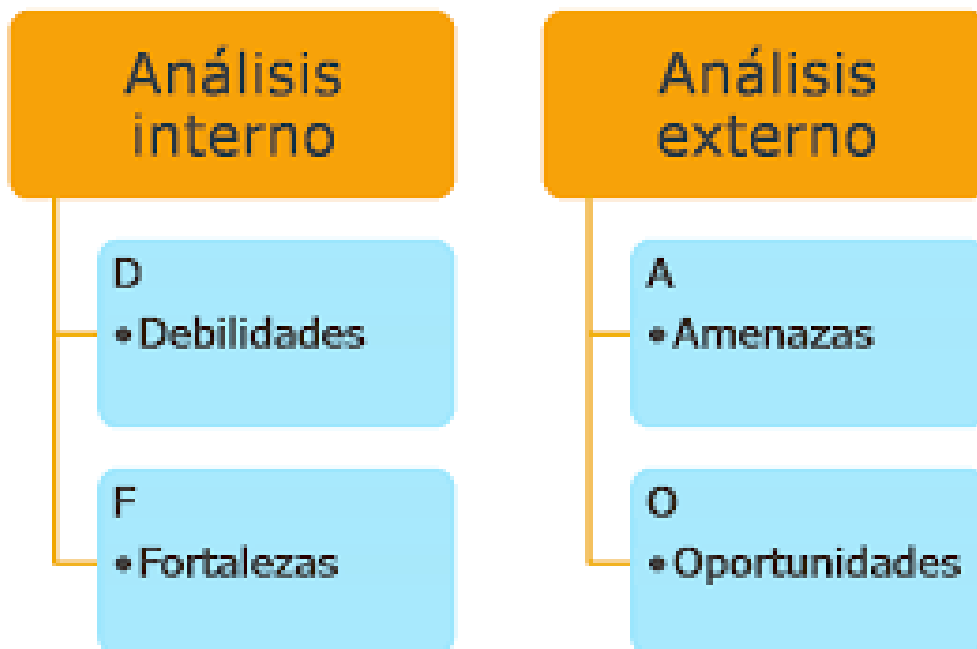




## Anexo 2

1.2.

Figura ilustrativa Nro. 3. Matriz DAFO.

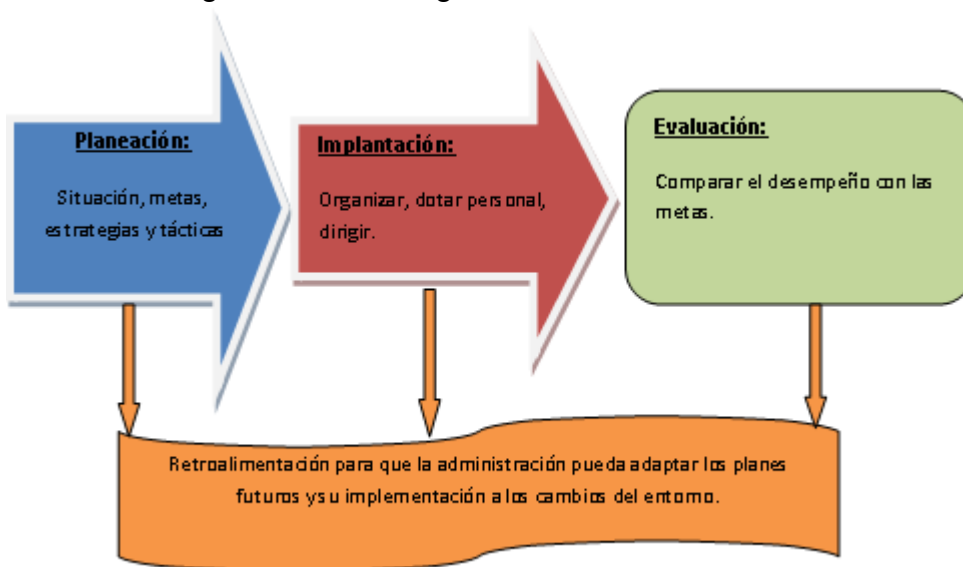


## Anexo 3

1.3.

estrategica de marketing

Figura ilustrativa Nro. 4 Fases de la planeacion



## Anexo 4



Fuente: Ambrocio V., Plan de Marketing paso a paso, Prentice Hall, 2000, Colombia, p. 34

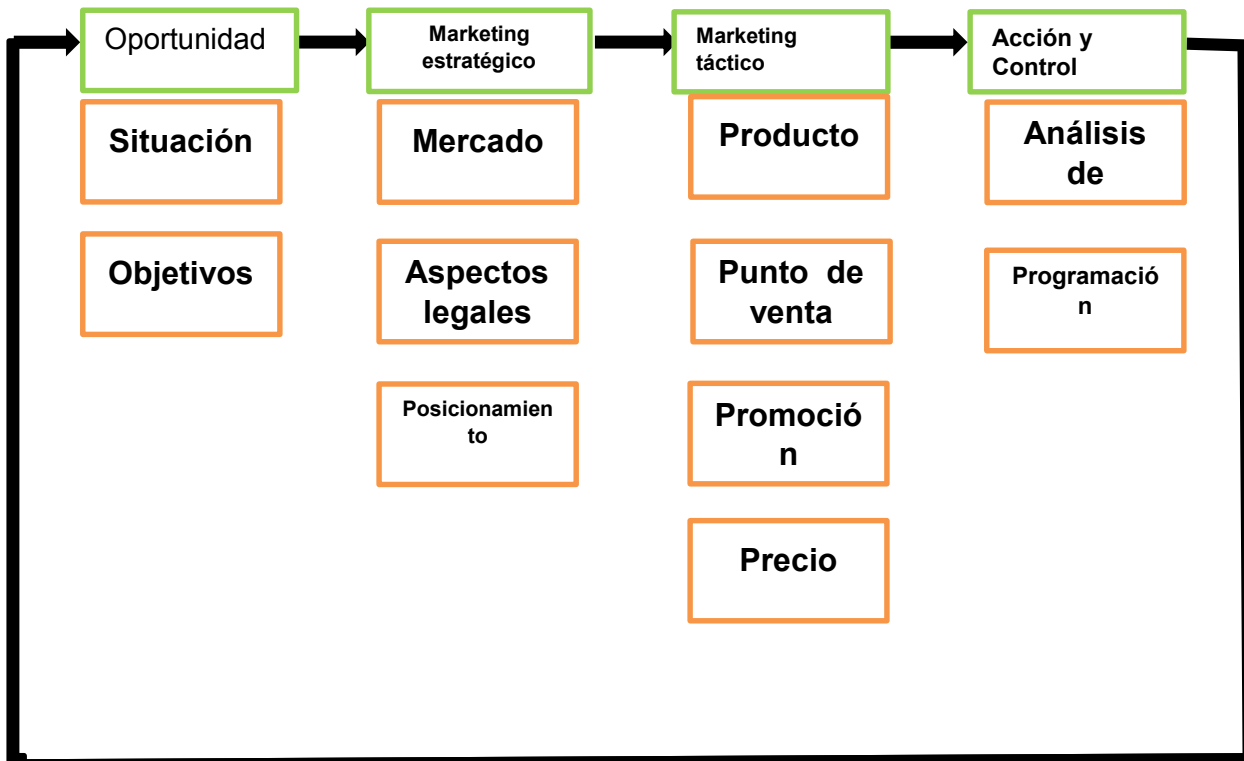


Figura 1.4. Metodología para plan de marketing

## Anexo 5

Encuesta realizada a los trabajadores del bufete y a usuarios.

### Bufete Colectivo Nro. 3 Holguín

Encuesta a la población:

Marque con una cruz

1- ¿Para qué asunto ha acudido usted al Bufete?

- Recibir orientaciones por parte de un letrado \_\_\_\_
- Problemas de índole :

Penal \_\_\_\_

Civil \_\_\_\_

Laboral \_\_\_\_

Otros \_\_\_\_

2- ¿Cómo supo usted que en esta entidad se prestaban esos servicios?

- Radio \_\_\_\_
- Televisión \_\_\_\_
- La prensa \_\_\_\_
- En la calle \_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_

3- ¿Cuándo acudió usted al bufete fue atendido adecuadamente, con respeto y cortesía?

- Sí \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

4- Tiene algún señalamiento que realizar para mejorar la prestación del servicio.

## Anexo 6



## **Bufete Colectivo Nro. 3 Holguín**

**Encuesta a trabajadores:**

- 1- Como trabajador de esta unidad, así como de la Organización de Bufetes Colectivos, cree usted que la población tiene conocimiento de los servicios que se prestan en los Bufetes?**
  
- 2- Emita su opinión personal acerca de cuáles son las dificultades que necesita solucionar nuestra organización para alcanzar un servicio de excelencia.**



## Anexo 7

### Codificador de asuntos del subsistema Contable INTERCAS versión 6.0, año 2018



## DIRECCIÓN TÉCNICA

### Anexo No. 2.

#### Codificador de asuntos vigente a partir del 1 de febrero de 2016.

Pág.: 1

Código	Descripción	Tarifa	T.M	T.P	T.I	Retribución	Complej.
<b>PERSONA JURÍDICA</b>							
<b>100</b>	<b>IGUALAS (Ase s Legal y Repres)– SECTOR NO AGRARIO</b>						
100.02	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MICONS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.03	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDADMTRANS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.04	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MINAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.05	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MTSS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.06	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MINCULT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.07	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MINBAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.08	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MINCOM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC
100.09	ASESORIA LEGAL Y REPRESENTACIÓN PROCESO A ENTIDAD MINTUR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	MC

