



REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TÍTULO: Comercialización y organización en la Sucursal de EMPRESTUR
S.A. Ciego de Ávila.**

**(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN
DIRECCIÓN)**

Autora: Lic. Daily Pérez Martínez

Ciego de Ávila, 2012

**REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**TÍTULO: Comercialización y organización en la
Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.**

**(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN
DIRECCIÓN)**

Autora: Lic. Daily Pérez Martínez

TUTOR: MsC. Jorge Félix González González

CIEGO DE ÁVILA, 2012.

PENSAMIENTO.

Priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, implementando medidas para disminuir el índice de consumo de agua y de portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos.¹

¹ Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Lineamiento 267. aprobado el 18 de abril del 2011.

AGRADECIMIENTOS.

“No hay en el mundo exceso mas bello que la gratitud”

Deseo agradecer a todos aquellos que de una forma u otra hicieron posible la realización de esta tesis.

Especial gratitud al MsC. Jorge Félix González González, Tutor de la tesis, por sus sabias sugerencias teóricas, prácticas, científicas, metodológicas y por dedicarme parte de su tiempo. Gracias.

Eterno agradecimiento a la MsC. Olbeida Barrios, por su apoyo incondicional, por los conocimientos y sabios consejos que me ha brindado, sin ellos no hubiera sido posible la realización de esta tesis. Gracias.

A la DrC. Dilma Gascón González, por su ayuda desinteresada y por brindarme parte de su valioso tiempo. Gracias.

A mi hija, por ser el mejor regalo que me ha dado la vida, por su cariño y ternura. Gracias.

A mi tía Mary, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo, por ayudarme en la realización de este gran sueño, que también es suyo. Gracias.

A mi esposo Alfre, por su apoyo y cariño incondicional. Gracias.

A Yelixe y Yusel, por su amistad, por estar siempre a mi lado y por su dedicación en momentos que las necesite'. Gracias.

A todos los compañeros de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila, por su colaboración, brindándome la información necesaria. Gracias.

A toda mi familia y amigos que de una forma u otra me apoyaron desinteresadamente. Gracias.

DEDICATORIA.

A mi padre,

A mi hija,

A mi hermana,

A la Revolución.

RESUMEN ANALÍTICO.

El debate en torno a la comercialización no es algo nuevo; ha ocupado un espacio importante en la literatura sobre dirección, negociación y marketing en diferentes períodos. En particular en los últimos tiempos se han producido diferentes procesos de reformas en cuanto a la visión de los servicios y en especial los que se vinculan con la actividad turística, ello ha significado cambios importantes en el aparato de dirección y en la proyección para las ventas que debe tener una entidad turística como es la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila en la cual se desarrolla toda esta investigación.

Un tema recurrente en el proceso de comercialización para la actividad de servicio son los mantenimientos y la post venta esencia de las actividades productivas que desarrolla esta organización para el turismo avileño, estos procesos de reforma han estado vinculados con los requerimientos deficiencias y flexibilidad que se exige en la industria del óseo.

Se promueven en esta investigación procesos de mejora continua, de reformas descentralizadoras, y des-reguladoras de la actividad económica, visión sobre la apertura a nuevas inversiones, recortes presupuestarios etc.

La investigación utiliza herramientas para las estrategias en el turismo conocidas, pero con un nuevo sentido es un análisis exhaustivo del fenómeno comercial y como al exponerse ejemplos de la aplicación de este modelo son valoradas por otras instituciones del país con intenciones muy cercanas a la de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.

Analytical Summary.

The debate I half-close to the commercialization it is not anything new; it has occupied an important space in the literature on direction, negotiation and marketing in different periods. Especially in the last times different processes of reforms have produced to themselves as for the vision of the services and especially those who link themselves with the tourist activity, it has meant important changes in the device of direction and in the projection for the sales that a tourist entity must have since to be Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Avila in which all this investigation develops.

A topic appellant in the process of commercialization for the activity of service they are the maintenances and the post sale essence of the productive activities that this organization develops for the tourism avileño, these processes of reform have been linked with the requirements deficiencies and flexibility that it is required in the industry of the bony one.

There are promoted in this investigation process of constant improvement, of decentralizing reforms, and deregulator's of the economic activity, vision on the opening to new investments, budgetary cuts etc.

The investigation uses tools for the strategies in the tourism known, but with a new sense it is an exhaustive analysis of the commercial phenomenon and as on there having exhibited examples of the application of this model they are valued by other institutions of the country by intentions very near to that of Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Avila.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA COMERCIALIZACIÓN.	8
CAPITULO 2: ETAPA DE CONSTATACIÓN.	30
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRFÍA.....	60
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN.

El desarrollo alcanzado a partir de la década de los noventa a nivel mundial en las diferentes economías del mundo marca diferencias competitivas y un mercado globalizado que distingue ventajas y desventajas para los países desarrollados y subdesarrollados.

La economía cubana ha tenido que enfrentarse a toda esta economía de mercado, lo que ha traído un reordenamiento en nuestro sistema empresarial, y hoy las empresas en perfeccionamiento tienen las tareas de ordenar los sistemas de comercialización, contratación económica, entre otros para sustituir importaciones e incrementar las exportaciones como vía de búsqueda de financiamiento para el desarrollo del país y otros sectores.

El conocimiento del mercado para establecer estrategias de desarrollo empresarial constituye para cada organización el elemento más importante en las condiciones actuales y futuras de la empresa nacional cubana.

Según Yañez González, E plantea que “Para lograr una efectiva inserción de las empresas cubanas en el mercado, es indispensable adecuar la situación y realidad de Cuba a las técnicas de mercado que actualmente se emplean en el mundo.

De ahí que el marketing juegue un papel fundamental y dentro de él, la investigación de mercado, como elemento importante en el proceso de toma de decisiones y guía para el análisis, planeamiento, aplicación, y control de programas para satisfacer al cliente y cubrir los objetivos de la propia entidad”².

Según Steiner “El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto los objetivos y principalmente, las acciones a desempeñar por la comercialización, como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo”³.

2 Yañez González, E. Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación, 1982. 270 p.

3 Steiner (1993), Planeación Estratégica.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que éstas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones.

Echevarria, N (2002) expresó que: "El Marketing no es más que una forma social de gestión, donde se conciben y ejecutan las funciones comerciales, a través del cual un individuo o grupo satisfacen sus necesidades, es además el modo de intercambio y comercio de las entidades en el mercado." ⁴

El Marketing es por tanto el conjunto de técnicas utilizadas para comercializar y distribuir productos entre diferentes consumidores. El productor por tanto debe diseñar y producir bienes y servicios de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor. En el Marketing General el centro del beneficio es el cliente y atraer nuevos clientes es un objetivo intermedio.

En el contexto mercantil altamente dinámico y cambiante, las empresas y todos sus trabajadores, necesitan de una guía actualizada que le sirva para comprender los diversos factores que desde el punto de vista mercantil influyen en el negocio y la relación existente ente ellos, con la finalidad de proyectarse consecuente y coordinadamente y así cumplimentar los objetivos trazados por la máxima dirección de la entidad. Esta guía se suele denominar sistema de gestión de comercialización.

Un sistema de gestión de comercialización, es "una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar determinados objetivos y forma parte de la planificación estratégica de la empresa."⁵ Es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Este es, por lo tanto, el punto de partida.

El mejor sistema no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

4 Echevarria, M; Nilda (2002). "Marketing Social." [En línea]: http://fcmfajardo.sld.cu/cev2002/conferencias/enfermeria_nilda_marcel.htm

5 Zarate Tinoco, E. G. (2007) "Marketing." [En línea]: <http://www.monografias.com/trabajos12/markin/markin2.shtml>

La revisión sistemática del sistema de gestión de comercialización, sus objetivos y acciones, permitirá descubrir nuevos problemas e identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

Esta investigación tiene en su esencia determinar regularidades que están presentes en la comercialización turística y que inciden de forma diferenciada en las distintas instalaciones hoteleras.

Determinantes en todos estos procesos son las peculiaridades que se imponen paulatinamente a través del proceso de comercialización cuando estratégicamente existen formas de realizar el producto turístico y de presentarse a los clientes como acabado y fomentado por los mismos trabajadores y directivos de las instalaciones hoteleras.

Es importante reconocer que las acciones de los tour operadores hacen que se conviertan en realidad las formas de comercialización a la manera externa, pero sin embargo la repitencia del cliente, su fidelización esta condicionada al trabajo de directivos y de personal de servicios de la base hotelera. En esta investigación los antecedentes que propician el rigor científico lo impone la visión estratégica con la cual se trabaja y se desarrolla en cada momento.

La problemática permite generar una visión retrospectiva de todo el proceso directivo que exige la gestión de comercialización en una entidad turística en la que su objeto social en su esencia se traduce no solo en el mantenimiento y diseño de obras constructivas para la actividad turística, sino también la realización de un grupo de servicios en el que se refleja la imagen de esta organización.

Esta Sucursal tiene en aspectos de regularidad la misión de llegar al cliente en el momento demandado con el producto-servicio que necesita y a un costo ventajoso para el. Es por ello que puede considerarse como **problemáticas** las siguientes:

- 1- Trabajar más sistemáticamente con las entidades turísticas del territorio.

- 2- Atención más diferenciada a los diferentes tipos de clientes que inciden en los servicios que presta la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.
- 3- Carencia de un mejor sistema de gestión de venta.
- 4- No inciden en una proporción debida gastos con los valores producidos.

Atendiendo a esta problemática se determinó el siguiente **problema científico**:

¿Cómo mejorar los elementos de gestión de la comercialización actual en la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila?

Objeto: Proceso de comercialización.

Objetivo: Diseñar un sistema de gestión de comercialización para mejorar la atención al cliente en la Sucursal EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.

Campo: Gestión de la comercialización.

A partir de la importancia, actualidad del tema y el aporte significativo que se le brinda a esta Sucursal se formulan las siguientes **preguntas científicas**:

- 1- ¿Qué tendencias caracterizan a la comercialización en la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila?
- 2- ¿Qué fundamentos teóricos se tienen en cuenta en la comercialización de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila para mejorar su desempeño?
- 3- ¿Qué indicadores identifican la comercialización de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila?
- 4- ¿Cuáles son los niveles actuales de comercialización y desempeño de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila ante la competencia?
- 5- ¿Cuál es el modelo de comercialización que desarrolla la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila para el mejoramiento de su desempeño?

Para llevar a cabo esta investigación es necesario realizar las siguientes **tareas científicas**:

1. Fundamentación de los antecedentes teórico-metodológicos, así como la evolución histórica que sustentan la investigación.
2. Diagnostico del sistema de gestión de la comercialización en la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.
3. Diseño de un sistema de gestión de la comercialización para la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.

La investigación que se realiza es **aplicada**. Según el objetivo gnoseológico es descriptivo, es de campo, no experimental y según la temporalidad es longitudinal.

Durante el proceso investigativo se utilizaron los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

Histórico-lógico: con su empleo se precisan los antecedentes históricos y la evolución de las categorías principales de la investigación; esto es, la gestión comercial y el proceso de comercialización.

Hipotético-deductivo: posibilita la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.

Sistémico-estructural: para la concepción metodológica del proceso de comercialización en empresas de servicios en las condiciones actuales en que se desarrollan los servicios en el contexto socioeconómico territorial y nacional.

Análisis y síntesis de la información: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.

Del nivel empírico:

La observación: se emplea para valorar las insuficiencias actuales en la gestión comercial y el proceso de comercialización en la Sucursal, en su efecto sobre la eficiencia empresarial, los resultados económicos y la satisfacción del cliente; así como la percepción acerca de la imagen corporativa en relación con la exclusividad de sus productos y la profesionalización de la gestión de los servicios que se prestan.

Talleres de dinámica grupal: para determinar los principales elementos que inciden en el comportamiento actual del proceso de comercialización; así como, las posibles acciones prospectivas para la mejora de los resultados económicos y lo sustentable de una imagen corporativa caracterizada por la calidad y exclusividad de los servicios, en función de la satisfacción del cliente.

Análisis documental: consiste en la revisión de informes económicos, cumplimiento de los objetivos de trabajo e informes estadísticos, actas del consejo de dirección, para precisar aspectos de interés en relación con las diferentes etapas que conforman el procedimiento.

Método estadístico: se aplicó el análisis de documentos escritos, las fuentes de estos documentos son: los de la organización, las estadísticas existentes, las publicaciones científicas y la prensa, mediante el método tradicional que comprende toda la variedad de operaciones mentales dirigidas a interpretar las informaciones contenidas en el documento bajo determinada óptica establecida por el investigador. Este análisis significa transformar la información de la forma primitiva o primaria a la necesaria para la investigación.

Para su presentación, el trabajo se estructura en dos capítulos. El primero se refiere a los fundamentos teóricos, apoyada en la revisión bibliográfica, en él se abordan los conceptos principales de que se trata el trabajo, haciendo énfasis en los criterios de algunos autores, exponiendo de forma explícita la importancia de las características cuantitativas en la toma de decisiones.

En el segundo, se caracteriza la entidad objeto de estudio y se expone las principales carencias de la entidad, así como la presentación de los elementos que componen el sistema de gestión de comercialización.

Esta tesis fundamenta en sus resultados científicos un aporte práctico, a partir de considerar un procedimiento del proceso de comercialización que asume como base una concepción estructural-funcional mediante un enfoque sistémico y desde la caracterización del estado actual de este proceso, proyectar acciones de mejora continua en función de garantizar la satisfacción del cliente.

Los estudios precedentes con relación a esta temática abordan principalmente, fundamentos teóricos generalizadores y no ajustados a las características propias de la gestión comercial que se desarrolla en el contexto socioeconómico cubano actual.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA COMERCIALIZACIÓN

Antecedentes de la comercialización.

En los años 1970 y 1980 en la actividad comercial, se consideraba necesaria la planificación y supervisión en el mercadeo de ciertas mercancías o servicios en los diferentes lugares, ocasiones, cantidades y a los diferentes precios que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente.

Es notorio que en éste concepto, ya se toman en cuenta las características del consumidor final para ello se realiza un fuerte “estudio de mercado”⁶, es por eso que esta época es llamada la era de la segmentación, que busca complacer a un grupo específico de consumidores y da origen a los segmentos de mercado dependiendo de su situación geográfica, estilos de vida, de uso de producto y de beneficio del cliente.

En la década de los noventa se llega a la época de la comercialización directa, que según Theodore Levitt, consiste en la dirección a candidatos viables, descubriendo lo que quieren y luego establecer una relación con ellos, haciendo énfasis en sus necesidades.

Esta definición se ve marcada en la práctica, debido a que en el mercado se ha estado inundando de productos altamente especializados, así también de servicios para necesidades especiales.

En un futuro es casi seguro que desaparecerán los productos y servicios que gusten un poco a muchas personas, y por lo contrario abundarán los productos y servicios que gusten mucho a alguien.

No obstante se lleva a cabo una comercialización a través de la computadora, donde el exportador puede poner al alcance sus productos o servicios.

Tomando como base los elementos de las definiciones anteriores, y analizando la actividad económica actual se establece una definición propia de

⁶ Girón Bedón, J.I., La necesidad de los estudios de Mercado y de Marketing, (Accedido el 25 de marzo del 2010) disponible en: <http://www.monografía.com>.

comercialización, que es la función coordinadora entre el producto y/o servicio y el consumidor final, cuidando las necesidades y requerimientos específicos que este demanda, estableciendo una línea de comunicación para conocerlo mejor.

Esta definición también puede ser aplicada a una escala internacional, ya que es muy considerable resaltar que debido a la globalización de mercados que ha venido presentándose, es necesario que las empresas tomen en cuenta dentro de sus proyectos, el comercializar en el exterior, e incrementar ésta actividad con el fin de garantizar el crecimiento a grande escala para las empresas.

Conceptos de mercadotecnia.

El concepto de mercadotecnia tiene un trasfondo filosófico que conduce a las empresas u organizaciones que la practican hacia la identificación y satisfacción de las necesidades o deseos de sus mercados meta a cambio de la obtención de una determinada utilidad o beneficio.

Por ello, resulta de vital importancia que tanto los especialistas de mercado como todas las personas que están relacionadas con el área de mercadotecnia, conozcan en qué consiste el concepto de mercadotecnia y el cómo aplicarlo.

¿Cómo definir la comercialización?

La “comercialización”⁷ es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro-comercialización y macro-comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven y la otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

Definición de la micro-comercialización.

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el

⁷ Florencia, R. Definición de comercialización. (Accedido el 15 de diciembre de 2009). Disponible en <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>.

productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro). La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas.

Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro. La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

Definición de macro-comercialización

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la "comercialización"⁸ no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de como influye la comercialización en la sociedad y viceversa. (Toda sociedad necesita un sistema económico).

El concepto de mercadotecnia, según expertos en la materia:

Para Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", el concepto de mercados nos remite directamente al concepto de mercadotecnia, y a criterio del mencionado autor, "ésta es una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos".⁹

En otro de sus libros (Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales), Philip Kotler afirma que "el concepto de sistema de gestión de comercialización se apoya en cuatro pilares:

- Mercado meta

8 López Aleso, Ignacio, Comercialización: Sistemas y Organizaciones, (Accedido el 20 de enero del 2010). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml?monosearch>.

9 Philip, K.: Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Pág. 12.

- Necesidades del cliente
- Marketing integrado
- Rentabilidad

Por ello, el concepto adopta una perspectiva de afuera hacia adentro; es decir, comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacerlos”.¹⁰

Para Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", las premisas comerciales en las que descansa la orientación al consumidor o concepto de mercadotecnia, son:¹¹

- Los consumidores pueden agruparse en segmentos, conforme a sus necesidades y demografía. Cambian en cualquier momento al producto que cubre mejor sus necesidades y determinan qué productos y servicios deben brindar las organizaciones.
- La organización considera que su misión consiste en satisfacer un conjunto definido de necesidades y expectativas de un grupo determinado de clientes.
- La organización reconoce que para cubrir plenamente las expectativas se requiere un buen programa de investigación de mercados que empiece por identificarlas.
- La organización establece que todas las actividades de la compañía que tiendan a afectar a los clientes deben ser sometidas a un control integrado de mercadotecnia.

10 Philip, K.: Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales, en Prentice Hall, Pág. 12.

11 Fischer, L. y J. Espejo: Mercadotecnia, Tercera Edición, en Mc Graw Hill, Pág. 10

- La organización sabe que al satisfacer plenamente a sus clientes se ganará la lealtad, preferencia y buena opinión de ellos; lo cual le permitirá alcanzar sus metas.

Para Morrisey, G. L "La Planificación es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no solo económicos, sino también de índole social, ambiental y políticos"¹². Comprende cualquier proceso de previsión organizada de acciones futuras dentro del ámbito del amplio espectro de posibilidades concernientes con el marketing. Planificación Estratégica del Marketing se define como:

“El proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables de marketing.”¹³

En síntesis, el concepto de mercadotecnia enfoca a ésta última como una actividad humana que trabaja en los mercados para lograr procesos de intercambio que satisfagan necesidades y/o deseos a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización que la practique.

Importancia de la comercialización.

La importancia de la comercialización radica en la facilidad que va a proporcionar al planear y organizar las actividades necesarias para que en el momento preciso, una mercancía venderse y/o servicio, esté en el lugar indicado y en su debido momento.

Y así al estar presente en el mercado, el público va a tomarlo en cuenta al hacer una selección, para conocerlo, probarlo y consumirlo, y con base en ello tomar una decisión de fidelidad, y esto a su vez se traduce directamente en una garantía de permanencia en el mercado para la empresa exportadora.

12 Morrisey, GL. Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.

13 "Fundamentos del Marketing". (2002). Ciudad de la Habana. Ed. Félix Varela. Pág. 129.

Es tan vital la comercialización, que a nivel macroeconómico, en un momento dado si se descuida el equilibrio entre lo que se compra y lo que se vende, un país entero puede sufrir varios años de crisis, como la economía actual de nuestro país, el cual se puede mencionar que debido a un desliz en la economía, provocó una notable disparidad en la balanza comercial, ocasionando la caída de la moneda en relación al dólar.

Como consecuencia de esa disparidad muchos de los productos y servicios que necesitaban insumos y materiales de importación, sufrieron un importante aumento, perdiendo competitividad y por ello en muchos de los casos las empresas que se dedicaban a producirlos se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas.

Teniendo grandes consecuencias económicas, las cuales aún a finales de 1996 y a principios de 1997 se siguen percibiendo.

Desde un punto de vista de la empresa micro y pequeña, sonaría imposible lograr una exportación, pero la comunidad empresarial en el exterior esta incrementándose cada vez más, poniendo en alto las importaciones de productos mexicanos en varias partes del mundo, haciendo uso de: la subcontratación de procesos de fabricación o ensamble en nuestro país o bien por el simple hecho de asociarse con empresas mexicanas para mejorar su competitividad en mercados internacionales representando un mercado más amplio para comercializar productos y / o servicios.

Para simplificar costos en la comunicación en ventas y/o servicios de exportación, se tratará posteriormente ¿cómo? una empresa va a poder tener representación en varios países con tiendas virtuales y haciendo de esta forma la realización de ventas vía electrónica, facilitando y simplificando la función exportadora, creando nuevos horizontes para las empresas mexicanas, sin tener que hacer grandes desembolsos en la publicación y para realizar las ventas.

Significado del concepto de comercialización.

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

Se trata de que todos los departamentos y directivos deberían trabajar juntos ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Todo esto llevaría a que toda la empresa tenga como objetivo máximo la satisfacción del cliente y el logro de una mayor ganancia para la misma (Ver Figura 1).

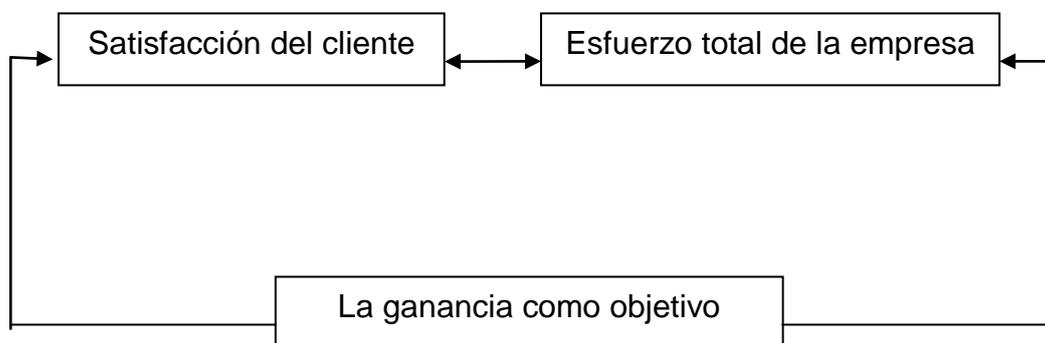


Figura 1.

La tarea gerencial en la comercialización. El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

- Planear las actividades comerciales.
- Dirigir la ejecución de los planes.
- Controlar estos planes.

En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto.

Los gerentes comerciales deberían buscar nuevas oportunidades. Los mercados son dinámicos. Las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian de continuo.

La tarea de planear la estrategia para guiar a toda la firma se llama planeamiento estratégico (gerencial). Se trata de una labor de alta gerencia que comprende no sólo las actividades, sino también las de producción, investigación y desarrollo y de otros ámbitos funcionales.

¿Cómo se relaciona la comercialización con la producción?

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la comercialización. Creen que con solo tener un buen producto, los negocios serán un éxito.

El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades.

Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor.

En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

- Utilidad de posesión: es obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

- Utilidad de tiempo: significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.
- Utilidad de lugar: significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra.

Pero los macro-objetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

En las economías planeadas, los planificadores estatales deciden qué y cuánto producir y distribuir, quién debe hacerlo, cuándo y para quiénes.

Los precios son fijados por planificadores oficiales y tienden a ser muy rígidos, y no a cambiar según la oferta y la demanda. El planeamiento estatal funcionará bien en tanto la economía sea sencilla, y pequeña la variedad de bienes y servicios.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macro-decisiones para toda la economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

La comercialización implica intercambio. En una economía pura de subsistencia, cada familia produce todo lo que consume. No es necesario intercambiar bienes y servicios. Cada productor-consumidor es autosuficiente en plenitud.

¿Qué es un mercado?

La palabra marketing (comercialización) proviene del vocablo inglés market (mercado) que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor. Los mercados centrales con lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden reunirse frente a frente para intercambiar bienes y servicios.

Los mercados centrales facilitan el intercambio. Economías de escala, significa que, a medida que una compañía produce más cantidad de un producto determinado, el costo de cada uno de ellos disminuye. Comercialización efectiva significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra y venta. La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios. La función venta requiere promover el producto. La función de transporte se refiere a trasladar. La función de almacenamiento implica guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.

Estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad. La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar (Producir, vender, comprar, almacenar.). La toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización?

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización. Los que facilitan están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización.

Las funciones se pueden desplazar y compartir. Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones.

Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción. El papel de la comercialización en la empresa cambio□ mucho al transcurrir los años.

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

- La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus “excedentes” de producción a los intermediarios locales.
- La era de la producción, es decir, ese período cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
- La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis las ventas debido al incremento de la competencia.
- La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
- La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

¿Qué es el planeamiento de una estrategia comercial?

Planeamiento de la estrategia comercial quiere decir encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables. Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial a fin.

El plan comercial es una guía de control.

La estrategia comercial determina un mercado meta y una mezcla comercial. El plan comercial es una exposición escrita de la estrategia comercial y de los pormenores de tiempo para realizar la estrategia.

- Qué mezcla comercial se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo.
- Qué recursos de la empresa se necesitaran, qué ritmo.
- Qué resultados se esperan.

El plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no. Luego de preparado el plan comercial, los gerentes comerciales se dedican a la ejecución. Esto implicará personal e intermediarios, fijar salarios, escoger materiales de promoción, conseguir el apoyo necesario de otras personas de la firma, etc.

La comercialización internacional exige aún más segmentación. Los gerentes comerciales se ven frente a distintas lenguas, costumbres, creencias, religiones, razas y pautas de distribución de ingresos.

Esta situación complica obviamente el proceso de segmentación. Pero lo que la empeora todavía más, es que en los mercados internacionales existen menos datos confiables.

La segmentación de los mercados internacionales: en primer lugar, los gerentes segmentan por país o región, apoyándose en las características demográficas, culturales y otras, incluida la etapa del desarrollo económico. Entonces aplican el método de los siete pasos que examinamos antes. La segmentación como medio para hallar oportunidades comerciales atractivas.

Encontrar mercados es parte del planeamiento de la estrategia comercial. Las oportunidades atractivas para una firma determinada son aquellos aspectos de los cuales la empresa tiene cierta posibilidad de hacer algo en función de sus recursos y objetivos.

El planeamiento de la estrategia comercial trata de adaptar las oportunidades a los recursos de la firma y a sus objetivos. Oportunidades de progreso, oportunidades que ayudan a los innovadores a preparar estrategias comerciales difíciles de copiar, que serán muy redituables durante mucho tiempo. Ventaja competitiva, significa que una empresa posee una mezcla comercial que el mercado meta considera mejor que la de un competidor.

La búsqueda de oportunidades de progreso y de ventaja competitiva. En ciertas ocasiones exige instalaciones y personal nuevos y formas enteramente novedosas de resolver los problemas.

Que clases de oportunidades deben buscarse. Definir cuidadosamente sus mercados permite a la firma descubrir nuevas oportunidades. Penetración del mercado es tratar de aumentar las ventas de los productos actuales de la firma, en sus mercados del momento, quizá valiéndose de una mezcla comercial más dinámica.

Desarrollo del mercado es tratar de ampliar las ventas, vendiendo los productos actuales en mercados nuevos. Esto suele implicar hacer publicidad en medios diferentes para llegar a nuevos clientes metas .Pero también suele significar añadir canales de distribución, o nuevas en zonas distintas.

Desarrollo del producto significa ofrecer productos nuevos o perfeccionados destinados a los mercados vigentes. La diversificación implica volcarse a modalidades de negocios totalmente distintas, que pueden comprender productos, mercados, o aun niveles en el sistema de producción-comercialización, enteramente desconocidos.

Cuanto más alejada está la oportunidad de lo que la empresa ya hace, más atractiva suele aparecer ante los optimistas, pero más difícil será evaluarla. Las oportunidades muy ajenas a las experiencias conocidas de la compañía entrañan mayores riesgos.

Los servicios y el marketing.

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Éste paga por obtener un servicio al igual que por adquirir un artículo. En las economías más industrializadas la mayor parte de la población trabaja en el sector servicios y todo apunta a que esta tendencia seguirá así en el futuro.

Los servicios más comunes son el mantenimiento y reparación de electrodomésticos, los transportes, las agencias de viajes, el turismo, el tiempo libre, la educación y la sanidad. Entre los servicios destinados a las empresas está la programación informática, la asesoría jurídica y contable, la banca, la contabilidad y la compraventa de acciones, así como la publicidad.

Los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad de que no existe una transferencia física. Los servicios deben diseñarse y ofrecerse de forma que satisfagan las necesidades de los clientes. Por ejemplo, las agencias que ofrecen trabajadores temporales deben estudiar con cuidado las necesidades de los empresarios en distintos lugares y en los diferentes sectores productivos.

Dado que es más difícil vender un bien intangible que un bien material, las campañas publicitarias de los servicios son aún más agresivas que las de los bienes tangibles. A través de fuertes campañas de promoción, las agencias de personal temporal han convencido a muchas empresas de que resulta más rentable contratar a trabajadores, en base a necesidades, que contratarlos por tiempo indefinido.

Características de los Servicios:

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que el especialista de mercado debe tomar en cuenta) son cuatro:

1. Intangibilidad: esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible"¹⁴.

¹⁴ Kotler Philip, Prentice Hall: Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de, 2002, Págs. 200 al 202.

2. Inseparabilidad: los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.¹⁵La interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.
3. Heterogeneidad: o variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.¹⁶
4. Carácter Perecedero: se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que una empresa no tiene cliente, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre.

Por tanto, la no perdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el marketing, deben estar dedicadas primero a satisfacer los deseos del cliente, y luego, a satisfacer ese deseo a la vez que se obtenga un beneficio razonable. Sosa Barreneche, Cristián plantea que: "Su objetivo es poner al cliente en el centro de la estrategia de las empresas, su fin es mantener

¹⁵ Lamb Charles, Hair Joseph y D. Carl: Marketing, Sexta Edición, de, International Thomson Editores, 2002, Págs. 344 al 346.

¹⁶ Stanton, W., E. Michael y W., Bruce: Fundamentos de Marketing, en Mc Graw Hill, 13va. Edición, de, 2004, Págs. 337 y 339.

clientes por encima de conseguir otros nuevos y busca generar beneficios a largo plazo”¹⁷.

En el mundo empresarial se sabe que conseguir nuevos clientes cuesta mucho y que, además, en muchas ocasiones el efecto de esos nuevos clientes es casi nulo. Las soluciones para evitar el sobre costo de la captación indiscriminada de nuevos clientes son básicamente dos:

- Realizar una captación selectiva y a mejor costo.
- Reducir el número de “bajas” o clientes que abandonan.

En un sentido más pleno, el concepto marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa.

Tipos de clientes. Clasificación general:

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

1. **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
2. **Clientes Potenciales:** “Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en

¹⁷ Sosa Barreneche, C. Análisis del Cliente. Un poco de aplicación, 2003 [en línea]. (Accedido el 10 de diciembre de 2009). Disponible en: <http://www.masterdisseny.com/master-net/an/0012.php3>

el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros”.¹⁸

El proceso de mercadotecnia

Considerando que la mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios, es fundamental comprender que existe un “orden secuencial” para su planificación, implementación y control; es decir, un punto de inicio, seguido de una serie de pasos que se suceden de forma ordenada.

Según el Prof. Philip Kotler, “el proceso de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”.¹⁹

Actualmente el “proceso de mercadotecnia”²⁰ incluye un conjunto de acciones ordenadas, secuenciales y sostenidas; las cuales, comienzan mucho antes de que exista un producto o servicio, y es empleada por aquellas empresas que tienen como objetivo la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes, muy al contrario de lo que sucedía con los negocios de hace más de 50 años, cuyo objetivo era crear un producto hoy para venderlo mañana, lejos de los conceptos que se manejan actualmente.

El proceso de Mercadotecnia trae implícito varias etapas o fases, entre las cuales se encuentran las oportunidades y la investigación de mercado, la selección de las estrategias y tácticas de mercadotecnia, así como la aplicación de los planes estratégicos, tácticos y el control; y algo muy significativo a destacar, consiste en que el proceso debe comenzar mucho antes de conceptualizar, crear y/o fabricar un producto o servicio, siguiendo una secuencia de pasos que deben culminar con el control de las actividades

18 Thompson, I. Tipos de Clientes, 2006. [en línea]. (Accedido el 15 de enero de 2010). Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>.

19 Ramírez Espinosa, C. La Gestión por Procesos y la Mercadotecnia. Su papel e importancia en la empresa cubana. http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_octdic_07.htm. Cuba 2009.

20 Hernández Fuentes, Isaias, Amadeo Josué Santos Guandique, La Mercadotecnia y el Proceso Administrativo, (Accedido el 20 de febrero del 2010). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/mercadotecnia-administrativa/mercadotecnia-administrativa.shtml?monosearch>.

planificadas, siempre pensando en producir aquello que se puede vender y no tratando de vender aquello que se produce, de manera que la empresa esté cada vez más en mejores condiciones de satisfacer a sus clientes.

El plan de marketing.

Morera (2006) define al plan de marketing como "Un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos."²¹

El plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras éste es la idea, aquel constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una ecuación más eficiente y efectiva de la relación de intercambio.

Según plantea Sánchez Guzmán, J.R "El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Y esta a su vez, se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa. Por lo tanto la planificación comercial tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización"²²

Objetivos a tener en cuenta en la Implementación del Plan de Marketing.

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del "plan de marketing"²³, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en

²¹Morera J. O (2006). " El plan de marketing." [En Línea], (Accedido el 15 de diciembre del 2009): <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plmarketing2.shtml>.

²² Sánchez Guzmán, J.R. Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

²³ Gonzalo Provenzano, A y Hernando Labrando, J.J., Plan de Marketing, Disponible en <http://www.monografias.com/>.

principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

“El objetivo es el resultado final que se persigue, pudiendo ser expresado en término cuantitativos o cualitativos”²⁴

Mercadotecnia en las condiciones de nuestro país.

Esta herramienta surgida en el capitalismo es aplicable a las condiciones del socialismo, aprovechando por supuesto, las ventajas que posee, y despojándola de procedimientos que incorporan rasgos no compatibles a nuestra sociedad.

La aplicación de la mercadotecnia difiere en una economía socialista a la de la economía capitalista, esta última persigue elevar las ganancias de los propietarios individuales, a diferencias del socialismo cuyo interés primordial está en la satisfacción de las necesidades cada vez más crecientes de los miembros de la sociedad, garantizando que la empresa sea competitiva, eficiente y eficaz.

Por lo que adquiere relevancia la comunicación de su actividad social. En la resolución del V congreso del PCC se plantea como objetivo central de la política económica, la eficiencia, y se declara la necesidad de buscar la misma a partir de los siguientes aspectos entre otros elementos importantes.²⁵

- El logro de mejores resultados con menos costos para facilitar la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones.
- La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos

24 "Fundamentos del Marketing". (2002). Ciudad de la Habana. Ed. Félix Varela. Pág. 132.

25 Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso. (En Periódico Granma del 7 de noviembre de 1997).

indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones.

- La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones.
- La competitividad como condición indispensable para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas.

Por otra parte, el nuevo reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Estatal, aprobado mediante el Decreto 281 de agosto del 2007, refleja en su artículo 645 el precepto básico de que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial.

Dejando claramente definido el compromiso de las empresas con el cuidado del medio ambiente, la protección y el cuidado de las personas, la disciplina y veracidad en lo que se informa sobre cada producto o servicio y su calidad, así como una aplicación estricta de la política de precios y un sistema contractual adecuado, lo que no entra en contradicción con el principio de la rentabilidad como propósito resultante del concepto de mercadotecnia.

La clave no es lograr utilidades como primer fin sino lograrlas como consecuencia de un buen trabajo. Una empresa es rentable y tiene liquidez siempre que garantice y satisfaga las necesidades de la sociedad y sus clientes.

Es entonces viable la aplicación de la mercadotecnia en nuestras condiciones, por supuesto, sin el enfoque mercantilista que posee en los países capitalistas y ajustado a las condiciones de nuestro país, lo que redundará en beneficios tangibles para las empresas cubanas, entre ellos la racionalidad en el uso de los recursos disponibles, incrementando los niveles de producción y disminuyendo los gastos asociados; el incremento de la calidad de los productos y servicios aumentando el nivel de exportaciones y la presencia de los mismos en otros países; la disminución de importaciones y ahorro de recursos monetarios para el país; y evidentemente un aumento cuantitativo y

cualitativo de la satisfacción las necesidades de la población y la sociedad, cuyo impacto es fundamental.

La empresa estatal cubana está inmersa en un gran esfuerzo para transformarse y mejorar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades en el marco del Perfeccionamiento Empresarial (PE), que traza como objetivo central: Incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Para ello las empresas transitan en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial por siete pasos:

1. Preparar a todos los trabajadores.
2. Diagnóstico empresarial inicial.
3. Análisis del diagnóstico por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar los estudios.
4. Desarrollo del estudio y proyección del perfeccionamiento. Expediente del perfeccionamiento.
5. Aprobación por el Grupo Gubernamental del expediente de perfeccionamiento y autorización del comienzo de la implantación
6. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado, los que desarrollan según las bases generales del perfeccionamiento del sistema empresarial cubano, contenidas en el Decreto Ley 187.

El objetivo supremo de la Empresa Socialista es elevar su eficiencia, competitividad y productividad para así aportar mayores recursos a la sociedad. La ciencia y la técnica son esenciales en estos propósitos.

Las medidas salariales y las organizacionales juegan un importante papel en la búsqueda de esos objetivos supremos, pero ellos tienen límites específicos. Lo que no tiene límite es la aplicación de la ciencia y la técnica. Hoy la productividad y la calidad en la producción de bienes y servicios están íntimamente relacionadas con la ciencia, la técnica y sobre todo la innovación.

La generalización que menos gasto causa a la empresa es la que ofrece el Fórum de Ciencia y técnicas, su obtención es totalmente gratuita. Las Bases de Datos del Fórum dan miles de soluciones en los diferentes campos de la ciencia y la gestión empresarial.

Ponen en manos de la empresa una valiosa información, pero además las comisiones y las áreas del CITMA en cada territorio están dispuestas a ayudar, desinteresadamente, a las empresas en estas tareas. Es una gran oportunidad que mucho tendrá que ver con el futuro inmediato de la empresa.

CAPÍTULO 2: ETAPA DE CONSTATACIÓN

La Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila fue creada el 2 de diciembre de 1994, con el propósito de contribuir a la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, así como lograr una mayor competitividad de sus productos y hacer más grata la estancia de los visitantes en el polo turístico Jardines del Rey, la cual ha desarrollado una amplia y sólida infraestructura sobre la base de cinco Unidades Empresariales de Base de las cuales cuatro se destinan a la producción y la quinta de apoyo para los Aseguramientos y el Transporte, todos bajo la Dirección de la Sucursal ubicada en Ciego de Ávila.

Para el desarrollo de las actividades principales se cuenta con una fuerza laboral profesional capaz de triunfar en la industria del turismo. Independientemente de contribuir a la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.

La empresa cuenta con un Objeto Social aprobado que contempla las siguientes actividades:

- Servicios Constructivos.
- Servicios Tecnológicos.
- Atención a los Recursos Naturales.

Estas actividades generan más de 32 servicios específicos.

Luego de años de intensa labor, con la terminación de importantes obras para el turismo y otros sectores, se convirtió en la primera entidad turística en el país en validar su sistema de calidad con las normas ISO 9001 del 2008 con la cual tiene alrededor de 11 servicios certificados y tres por certificar este año, con el principio básico de afrontar el mercado con un mayor rigor competitivo, seguridad y confianza.

A la vez que gana espacio en la diversificación de sus ofertas, la Sucursal se proyecta por lograr un mayor auge en el terreno científico, no sólo con la introducción de tecnología de avanzada, sino también mediante el movimiento del Fórum de Ciencia y

Técnica, con la condición de Relevante, y el aporte de soluciones que contribuyen al funcionamiento integral de su gestión.

Si algo ocupa la atención de sus directivos y trabajadores es la preservación y fomento de los recursos naturales en el destino Jardines del Rey, una región en continuo desarrollo que se caracteriza por la fragilidad del ecosistema.

Por ello, dispone de fuerzas especializadas en los Cayos Coco y Guillermo para mantener el paisaje autóctono de la zona mediante el saneamiento ambiental, el control de vectores, el colorido de las flores y la proverbial limpieza de las áreas verdes, rotondas y avenidas. Sin lugar a duda, uno de los propósitos de la Sucursal es embellecer cada detalle a la medida de los deseos del cliente y garantizar que quienes visiten la cayería norte avileña se sientan a gusto en las instalaciones turísticas y sean premiadas con el confort que merecen.

Como parte de su estrategia de desarrollo, el 21 de abril de 2003 dio un importante paso al insertarse en el sistema de Perfeccionamiento Empresarial con el fin de aumentar su eficiencia, eficacia y competitividad.

Además de desarrollar una cultura ambientalista enfocada al cuidado y preservación del medio ambiente en las actividades o servicios con el objetivo de lograr un turismo sostenible, se propone que la ciencia y la tecnología actúen como factores decisivos en el avance de sus proyectos y planes.

Misión: “satisfacer las necesidades de los clientes relacionadas con los servicios constructivos, técnicos y la atención a los recursos naturales logrando la funcionalidad y el embellecimiento de las instalaciones turísticas y de su equipamiento que favorezcan la preservación del medio ambiente, aplicando tecnologías, productos y recursos humanos competentes e innovadores.”

Esta Misión se sustenta en la orientación al cliente, situando en primer lugar las organizaciones turísticas, y como finalidad estratégica, a los usuarios de éstas, es decir, la orientación al cliente de su cliente.

La Visión de la Sucursal es la siguiente:

Visión: “ser reconocidos como la empresa líder del sector turístico en la región central, por el empleo de tecnologías limpias que confieren a nuestro proceso productivo la calidad y actualidad requeridas, para favorecer la funcionalidad, el mantenimiento y el embellecimiento de las instalaciones y de su entorno, aplicando un sistema de gestión que garantiza la calidad, la innovación y el desarrollo empresarial”.

El sistema de gestión de comercialización y la metodología del diagnóstico de la actividad de comercialización que se realiza en la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.

Atendiendo la misión y visión de esta Sucursal y en correspondencia con la problemática que se investiga se aplicó una encuesta (Ver Anexo 1) a trabajadores con el objetivo de constatarla en la práctica.

La población de trabajadores de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila es de 357 y la muestra escogida es de 114 que representan el 32 % de la misma, como se puede apreciar es confiable la muestra escogida.

A continuación se presentan los resultados derivados de esta encuesta, donde los expertos escogidos para encuestar son trabajadores que llevan más de 10 años en la actividad y que por tanto su experiencia permite una mejor valoración de todo el proceso de investigación.

1. La pregunta número uno que trata sobre el conocimiento sobre los cambios que proyecta la Sucursal un 71% (81 trabajadores) de los encuestados reiteran conocer todo un sin número de cambios que en la etapa actual desarrolla la Sucursal; incluso hay reiteraciones en algunos de los encuestados sobre una posible proyección de cambios. Un 29% (33 trabajadores) de los encuestados son los que plantean el no tener conocimiento o no saber sobre las posibles transformaciones y cambios que se dan en la Sucursal.
2. En la pregunta que se refiere a los aspectos que deben ser cambiados o tener precisamente en cuenta para un posible desarrollo los análisis estadísticos dan los resultados siguientes: un 32% (36 trabajadores) dice que la política de cuadros es mala y que en esto hacen falta cambios.

En el aspecto técnico organizativo un 22% (25 trabajadores) de los encuestados lo conciben como relaciones que deben ser cambiadas. En lo concerniente a los trabajos por terminar solo un 11% (11 trabajadores) se refiere a que esto es un aspecto a tener en cuenta y a madurar por parte de la Sucursal; de la misma forma pasa cuando hay referencia a los servicios nuevos que la empresa debe desarrollar en donde un 15% (17 trabajadores) de los encuestados hace referencia a ello.

Es de destacar en esta encuesta que un 9% (10 trabajadores) de los encuestados afirman que en cuanto a los precios hay desconocimiento y no saben en la manera en que participan en el ajuste de ellos y un 12% (14 trabajadores) se refieren a los problemas de planificación, demostrándose en esto que hay criterios de los clientes internos con experiencias que en la Sucursal hay carencia de la planificación debida y de todos los procesos que ella lleva.

Se puede deducir que hay un conjunto de trabajadores de experiencias que están preocupados por la forma en que se planifican en tiempo y espacio todo el proceso que en sentido general engendra la Sucursal.

3. En la pregunta número tres que se refiere a la imagen de la Sucursal en la terminación de las obras en tiempo un 67% (77 trabajadores) dicen que la Sucursal si termina las obras en tiempo, pero un 33% (37 trabajadores) dudan de esa afirmación en el análisis hecho en el Consejo de Dirección de la Sucursal al responder a esta pregunta se acepto como válido que existen serios problemas a la hora de concebir el tiempo de terminación.

También afirman algunos de los encuestados y entrevistados que existen criterios generalizados sobre la terminación real de las obras que desarrolla la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila, por supuesto que esto es una incidencia objetiva en la imagen de la empresa.

4. En la interrogante que se refiere a las actividades fundamentales de los servicios que presta la Sucursal y que refleja el conocimiento de los trabajadores sobre la misión de la organización y su visión, los especialistas

encuestados respondieron de la siguiente manera, teniendo en cuenta el orden lógico en cuanto a por ciento que ellos establecieron:

- En primer lugar los servicios técnicos que a criterio de los encuestados alcanza un 44% (50 trabajadores), al analizar esta cifra nos damos cuenta que esta Sucursal surgió con esta razón de ser y que el conjunto de servicios primarios están vinculados con la actividad de sostenimiento de la instalación hotelera y la búsqueda de hacer que la actividad turística continúe.
 - Las otras variables que dan importancia a la actividad de la Sucursal es la de servicios comunales, áreas verdes y la limpieza de playa que tiene una dimensión en resultados de un 35% (40 trabajadores) de encuestados al hacer referencia a la importancia de dichas actividades. Debemos señalar en el análisis de esta respuesta que los servicios comunales son para EMPRESTUR S.A. muy abarcadores y a él se van uniendo otras actividades, que confirman la importancia de esta Sucursal para el turismo en el norte de Ciego de Ávila.
 - Es de interés la respuesta de los encuestados al valorar las actividades fundamentales que desarrolla la Sucursal que fluctúan entre la floricultura y el control de vectores, ellos son los alcances el 21% (24 trabajadores) de encuestados.
5. En la interrogante número cinco en el vínculo de los trabajadores con la toma de decisiones es elocuente la manera en que hay referencias al trabajo de dirección de EMPRESTUR S.A. en todas las actividades de servicios técnicos al turismo.

El 77% (88 trabajadores) afirman que la dirección da participación a los trabajadores en la toma de decisiones, hay criterios generalizados de que existen vínculos entre jefes y subordinados y que los resultados que se han obtenido responden el conjunto de actividades que desarrolla la Sucursal. El 23% (26 trabajadores) no están de acuerdo con la existencia de este vínculo.

6. En la pregunta número seis en esta pregunta se demuestra que hay conocimiento por parte de los trabajadores y directivos sobre las líneas principales de desarrollo que tiene esta Sucursal, para estos últimos 3 años, en especial el crecimiento en los servicios técnicos, el desarrollo en la labor de jardinería y floricultura, en cuanto al trabajo y mantenimiento de las áreas verdes y en especial el encargo comunitario que desarrolla en la cayería norte esta organización de prestigio y ética en todas las posibilidades.

Teniendo en cuenta las anteriores valoraciones y analizando el resultado de la encuesta para el diagnóstico y diseño del sistema de gestión de comercialización de la Sucursal, se aplica la Teoría General de Sistemas, por lo que es de gran utilidad definir algunos conceptos relacionados con esta teoría, los cuales son de gran importancia para entender la estructura de que ha sido dotada la presente estrategia.

Se decidió la realización de un algoritmo específico para realizar el diseño del sistema de gestión de Comercialización. (Ver Figura 2)

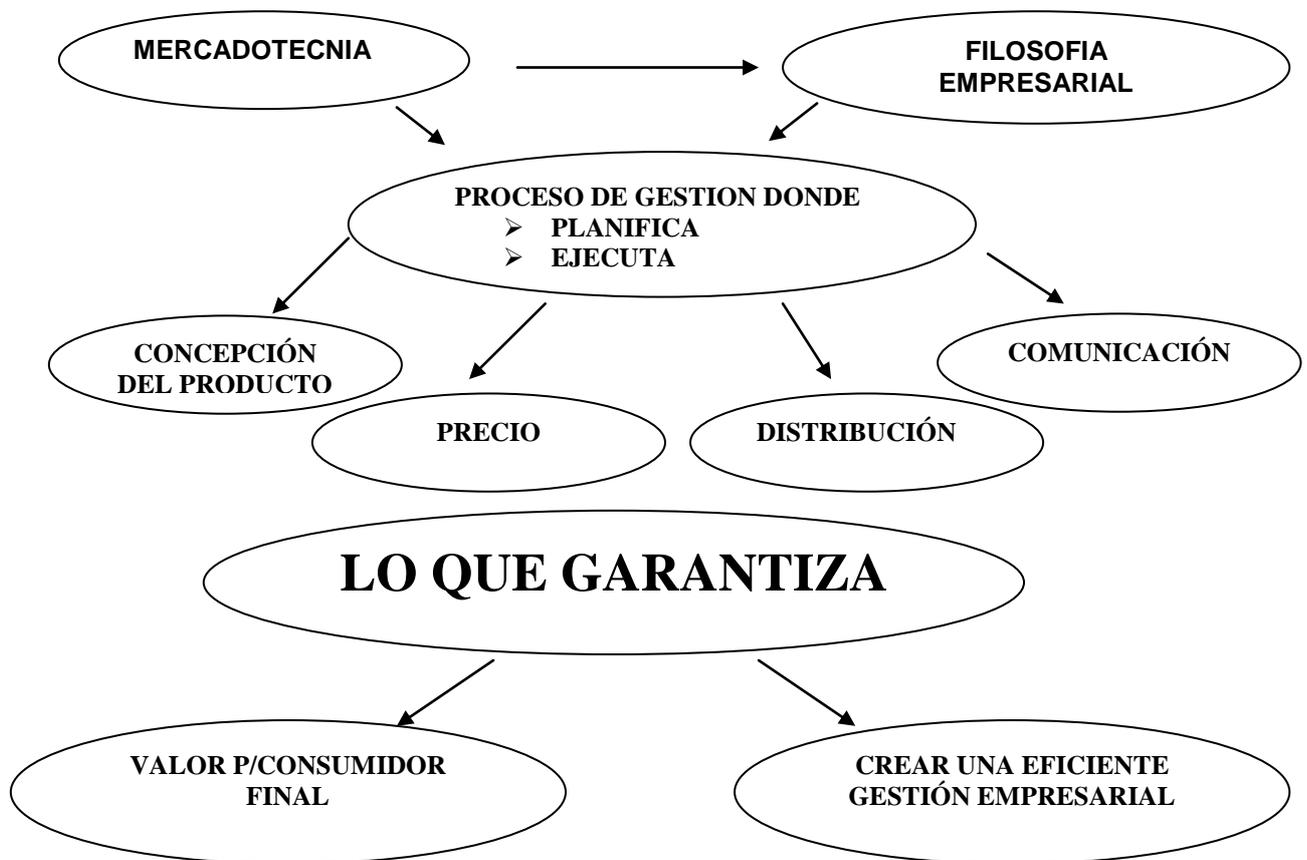


Figura 2.

El enfoque sistémico consiste en aproximarse a los problemas, considerando y viendo su globalidad, no sólo interna sino también en relación con el entorno, que es el supra-sistema y todas las características y cambios de éste tendrán influencia en el sistema que deberá adaptarse al cambio para mantener el equilibrio.

Basado en la Teoría General de Sistemas, se desarrollan las siguientes etapas:

1. Análisis de la Situación. En esta etapa se tomará conocimiento del sistema, y se ubicará en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.
2. Recopilación de toda la información, así como también todo lo relacionado que pudo ser de interés.
3. Diagnóstico: Se midió la eficacia y la eficiencia del Sistema de Gestión de Comercialización existente en la Sucursal. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente, el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.
4. Diseño: Se diseña el nuevo sistema. El diseño de un sistema normalmente tiene dos niveles. (Ver Anexo 2)
 - a) Diseño global: En él se determinan las salidas, los archivos, las entradas del sistema y se enumeran los procedimientos.
 - b) Diseño detallado: El analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicará sobre dichos procedimientos.
5. Implementación: La implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica el mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas:
 - Global.
 - En fases.

- En paralelo.

La metodología del diagnóstico:

El diagnóstico se concibe realizarlo con dos enfoques: uno cuantitativo y otro cualitativo, porque del análisis de la problemática desde el punto de vista cuantitativo es posible definir el alcance del proyecto de cambio, mientras que a partir del análisis cualitativo es posible definir su diseño.

El análisis desde el punto de vista cuantitativo se estructuró de la siguiente manera:

1. Una revisión de los resultados económicos de los últimos dos años.
2. Una valoración del grado de satisfacción de las demandas de los clientes.
3. Una evaluación de los cumplimientos de la estrategia de comercialización según lo planificado.
4. Una evaluación del estado de la base técnico material y de la capacidad de almacenamiento de la Sucursal.
5. Una valoración de los Recursos Humanos.

En tanto que el análisis cualitativo se estructuró siguiendo los pasos que se reflejan a continuación:

1. Realización de un Taller para la confrontación de criterios entre los expertos seleccionados y un grupo de especialistas en cuestiones de logística, así como otras partes interesadas.
2. Se definieron las características que exhibe la actividad de comercialización en la Sucursal.
3. Se definieron los factores técnicos, organizativos y políticos-sociales, necesarios para lograr la eficacia y la eficiencia en la actividad de comercialización de la Sucursal.

El método de recopilación de la información, sobre todo para conocer sobre el estado de la base técnico material y de la capacidad de almacenamiento de la

Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila, es la visita a todas las unidades que la conforman, con entrevistas al nivel de dirección apropiado, con el fin de explicar el propósito de la investigación y recabar la participación de todos los especialistas.

El otro instrumento de recopilación de información, es la realización de entrevistas personales a informantes clave que, por sus características, pudieran aportar información relevante para la investigación.

Entre estos informantes fueron seleccionados no solo dirigentes del primer nivel y segundo nivel de entidades pertenecientes o vinculadas al abastecimiento del sector turístico, sino además otros especialistas relacionados de una u otra forma con dicha actividad.

En el trabajo de recopilación de la información, se tuvieron los siguientes criterios iniciales o de partida:

1. Las posibilidades reales de poder recopilar la información, teniendo en cuenta la dispersión geográfica tanto de las instalaciones de la Sucursal, como de sus clientes.
2. Lograr la mayor representatividad posible de entidades visitadas y de especialistas consultados.
3. Lograr alcanzar una receptividad y cooperación adecuada, para cumplir los propósitos de la investigación, por parte de los directivos y especialistas a entrevistar.

Diagnóstico del sistema de gestión de comercialización de la Sucursal.

Al referirse a las acciones para completar una investigación como la que se realiza en la Sucursal de EMPRESTUR S.A. de Ciego de Ávila, se impone una visión que proyecta lo establecido en el Diagnóstico.

Es medular en este trabajo como este diagnóstico inicial permite metodológicamente llegar al Sistema de Gestión, es decir el estudio inicial es el punto necesario, allana el camino hacia la propuesta realizada, que es el Sistema de Gestión.

El conjunto de aspectos valorados en la investigación tienen su tributo en la proyección estratégica propuesta y que hoy es un consecutivo para todo el trabajo de desarrollo (I+D) que tiene la Sucursal de EMPRESTUR S.A. de Ciego de Ávila.

Principales problemas detectados mediante el diagnóstico.

Las temáticas tratadas en la investigación como puede apreciarse gozan de gran actualidad e importancia. Hay un conjunto de factores claves que los determina el conjunto de herramientas utilizadas en la investigación y que de una forma rigurosa a través del diagnóstico inicial se han permitido definir e identificar los siguientes problemas que presenta el sistema de gestión comercial de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila para la comercialización:

1. Falta de financiamiento para el desarrollo, reparaciones capitales, reposición del transporte, equipos y medios para garantizar la ejecución de los servicios.
2. No se han realizado diagnósticos de forma sistemática para la actividad de comercialización.
3. La consolidación del perfeccionamiento empresarial esta afectada por el poco avance en la implantación de los sistemas y su base reglamentaria.
4. Lentitud y exceso de tiempo en los trámites para la ejecución de compras de inversiones.
5. Decisiones en el uso y administración de la divisa cuya mala utilización y excesiva centralización incidieron en la desvinculación de la responsabilidad de la Sucursal con el mercado.
6. Se ha producido en la Sucursal una tergiversación del principio de la vinculación del salario a los resultados.
7. Exceso de visitas controles y auditorias a la Sucursal desvían la atención del consejo de dirección a otras actividades.

8. El sistema de aprobación de precios de productos y servicios es muy administrativo.

9. La presencia de doble moneda y la tasa de cambio actualizada no permite medir la eficiencia de la Sucursal.

10. Limitaciones para aplicar las facultades previstas en el Decreto 281.

I. Resumen Ejecutivo.

La Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila, ubicada en calle Máximo Gómez # 38 % Abraham Delgado y Marcial Gómez. Es una organización de prestación de servicios constructivos, técnicos y la atención a los recursos naturales logrando la funcionalidad y el embellecimiento de las instalaciones turísticas y de su equipamiento que favorezcan la preservación del medio ambiente, aplicando tecnologías, productos y recursos humanos competentes e innovadores.

Sus tres actividades más importantes aprobadas en su objeto social son:

- Construcción y mantenimiento de jardines y áreas verdes.
- Cultivo y comercialización de flores y plantas ornamentales.
- Control integral de vectores.

II. Análisis del sector.

La Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila diseñada para el servicio al turismo, consolidada el 21 de abril del 2003 al entrar en el proceso de perfeccionamiento empresarial, cuenta con una estructura formada por la Dirección General ubicada en la ciudad de Ciego de Ávila, en la calle Máximo Gómez # 38 % Abraham Delgado y Marcial Gómez.

Cuenta con cinco Unidades Empresariales de Base (U.E.B.) todas bajo la dirección de la Sucursal ubicada en Ciego de Ávila, las cuales se relacionan a continuación: U.E.B. Mantenimiento Constructivo-022, Administración Interna-023, U.E.B. Servicios Técnicos-024, U.E.B. Recursos Naturales Cayo Coco-

025, U.E.B. Aseguramiento y Transporte-026, U.E.B: Cayo Guillermo (Ver Figura 3).

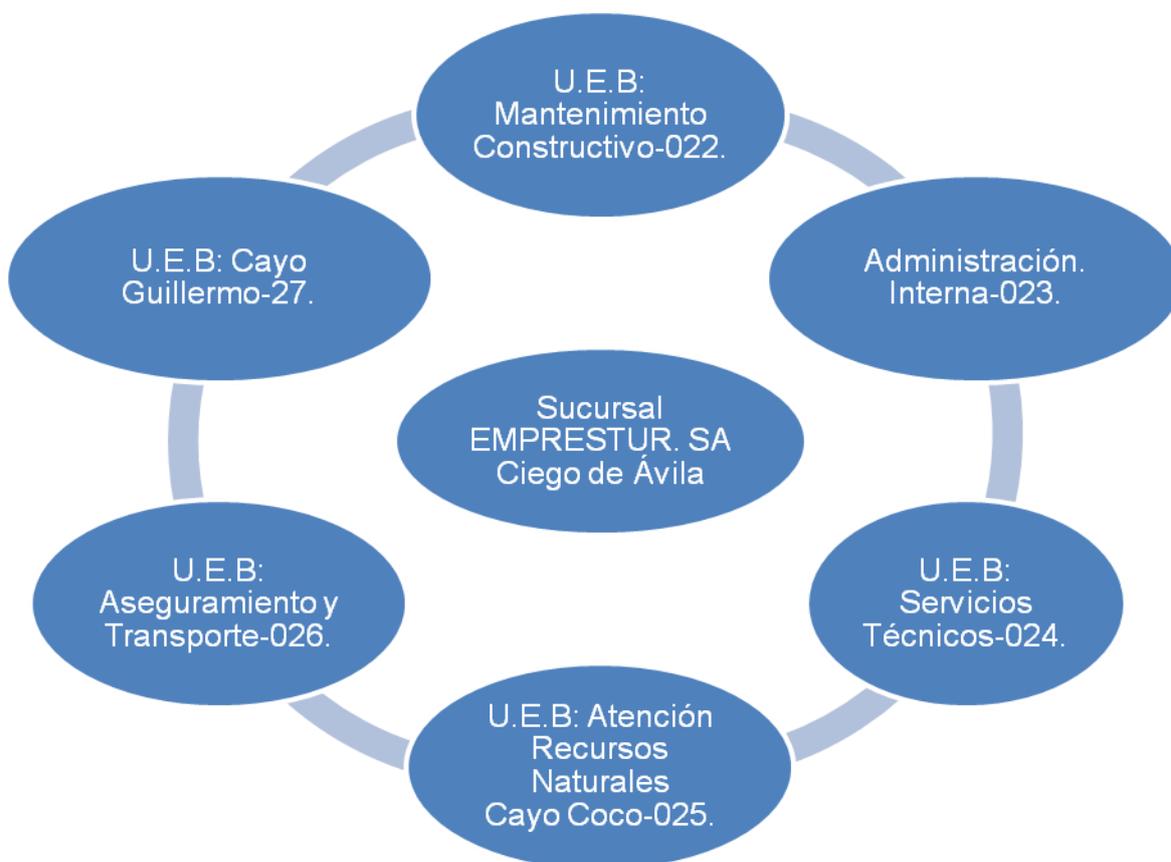


Figura 3.

III. Análisis de la matriz DAFO.

Debilidades

- No se aprovechan todas las fuentes alternativas (externas) que existen en la obtención de financiamiento para la actividad de Investigación + Desarrollo + Innovación.
- Insuficiente imagen corporativa
- Falta de financiamiento para el Desarrollo, Reparaciones Capitales, Reposición del Transporte, equipos y medios para garantizar la ejecución de los servicios.
- Ausencia de un Plan Negocio.

- Falta de motivación y estimulación a los trabajadores y cuadros
- Limitada aplicación de los sistemas de pago y estimulación en ambas monedas.
- Insuficiente utilización de los entrenadores en la capacitación interna.
- Dificultades para cumplir los compromisos contraídos.
- No existe el Sistema de Gestión Medio Ambiental.
- Dificultades en el proceso de la información y la comunicación.

Fortalezas

- Empresa perfeccionada.
- Existencia de un Sistema de Gestión.
- Existe adecuada Cultura Organizacional.
- Personal técnico altamente preparado.
- Vínculos con centros de Investigación, UNICA, UMA del CITMA.
- Métodos y estilo de dirección.
- Estabilidad de los trabajadores.
- Especialización de las U.E.B. y Brigadas que permita adaptarse a la ejecución de medianas y pequeñas obras.
- Implantación de un proceso de mejoras continuas.
- Infraestructura ubicada geográficamente de acuerdo a las necesidades y el desarrollo del turismo en el destino.
- Experiencia y prestigio adquirido, así como personal altamente calificado.
- Destacada en la aplicación de la Ciencia, la Técnica y la Innovación Tecnológica.

Oportunidades

- Existencia del Sistema Provincial de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- Estrategia de Informatización de la Sociedad.
- Centro de Estudios del Turismo de la UNICA.
- Programas Territoriales Científicos Técnicos.
- Vínculos estrechos con Centros Científicos.
- Centro de Información del Turismo.
- Fondo nacional de Medio Ambiente.
- Apertura de mercado en mantenimientos y pequeñas inversiones.
- Prioridad para la oferta en producción y servicios.
- Sistema Socialista Cubano y estabilidad política del país.
- Necesidades acumuladas de reparaciones y mantenimiento de las instalaciones del Turismo.
- Nivel cultural y técnico de la fuerza de trabajo en el entorno.
- Interés del MINTUR por fortalecer la labor de la Sucursal.
- Reconocimiento en el territorio de la labor de la Sucursal.
- Desarrollo de eventos comerciales.
- Atención diferenciada a las empresas que aplican el PE.

Amenazas

- Alto número de competidores, nacionales y extranjeros.
- Restricciones de inversiones.
- Entorno tecnológico turbulento

- Insuficiente oferta de los abastecimientos para los servicios que se ofertan.
- Falta de liquidez financiera en los clientes.
- Existencia de otras organizaciones con mejores condiciones de trabajo.
- Requisitos para ocupar un cargo y procedimiento de ingreso al sistema que no responde a las necesidades de la Sucursal.
- Insuficiente respuesta a las necesidades de capacitación y preparación en las actividades específicas de la Sucursal, por parte de Formatur y el sistema educacional del país.
- Lentitud y exceso de tiempo en los trámites para la ejecución de compras de inversiones.
- Escasa posibilidad de acceso al desarrollo de la informática y las comunicaciones.
- No aprobación de un sistema de estimulación en divisa para los trabajadores.
- Exceso de centralización en los temas de inversiones.
- Entrega insuficiente y fraccionada de los Portadores Energéticos

La estrategia de mercadotecnia de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila se integra a la estrategia empresarial definida por la entidad.

La actividad de mercadotecnia es esencialmente planificada, formando parte del plan anual de la Sucursal, en él se reflejan los objetivos, políticas y acciones relativas a la mercadotecnia y a la cartera de productos y servicios de la entidad.

La planificación de mercadotecnia se realiza para el mediano y corto plazo; también se realiza para marcas de productos específicos, para zonas o territorios determinados, así como para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Como parte de la planeación estratégica de la entidad se prevé el incremento de la eficacia en las producciones y los servicios que se prestan por la Sucursal, lo que hace necesario consolidar la estrategia y el plan de mercadotecnia.

IV. Estudio de mercado.

Identificación y selección del mercado.

El mercado está conformado por la sociedad y los clientes a quienes la Sucursal dirige específicamente sus productos o servicios, así como aquellos a quienes se le dirigen sus acciones.

Las necesidades de la sociedad y los clientes, constituyen el punto de partida para la identificación de oportunidades que se le presentan a la Sucursal para la definición, planificación, organización y control de las acciones productivas, por lo que su conocimiento y satisfacción demanda especial atención por parte de sus directivos.

El mercado de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila está compuesto por clientes del sector del turismo y terceros en determinadas actividades, siendo los más representativos:

Principales mercados:

MINTUR

- Grupo Hotelero Gran Caribe S.A. (Gran Caribe).
- Cadena Turismo Islazul S.A. (Islazul).
- Cadena de Marinas.
- Cadena Caracol S.A. (Caracol).
- Empresa de Abastecimiento para el Turismo S.A.
- Empresa de Transporte Turístico (Transtur).
- FINTUR S.A.
- Representación CUBANACAN S.A.

- Inmobiliaria Centro Oriental.
- Servisa.
- Cubatur.
- Formatur.
- Delegación Territorial del MINTUR.
- ARTEX.
- Grupo Gaviota S.A.

Mercados a fortalecer:

Corporaciones y otras entidades privadas.

- Corporación Cubana Importadora y Exportadora (CIMEX).

Administraciones locales.

- Administración Provincial Ciego de Ávila.
- Servicios Comunales Ciego de Ávila.

Demográficamente no existe incidencia en el mercado por las características de los clientes y los servicios, dada las ubicaciones geográficas de las Unidades Empresariales de Base al encontrarse la mayor parte del desarrollo del Polo en la cayería norte y la existencia de las U.E.B. de Cayo Coco y Guillermo para la Atención a los Recursos Naturales, ejecutando el 40 % del presupuesto general con un desarrollo creciente de sus servicios.

Además con la creación a partir del proceso de reestructuración de una nueva U.E.B. para la construcción y una para los servicios técnicos con ubicación ambas en Morón y brigadas directamente en los Cayos con la mayor concentración de fuerzas y recursos lo que constituye la mayor fortaleza.

El tamaño del mercado está definido por el estudio de los clientes potenciales, está ajustado por los servicios y la disponibilidad real de los recursos puestos

en función de mantener la imagen. Hoy realizamos trabajos a otros Polos en servicios especializados como floristería y jardinería, carpintería de aluminio, decoración, servicios técnicos, etc.

El sistema que se aplica en la Sucursal ha permitido identificar el estilo de vida de los clientes partiendo de la contratación y con un control sistemático establecido en el sistema de gestión de la calidad.

Las tendencias de la Sucursal van encaminadas a un amplio desarrollo en cuanto a los servicios técnicos y la construcción. La cuál convierte en su principal potencial los servicios constructivos.

Sistema de control y atención a clientes.

El Grupo de Mercado y Desarrollo ha mantenido una base de datos actualizada sobre las características de los clientes que permita de conjunto con el sistema de contratación y el sistema de gestión de la calidad:

- Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigidos sus productos y servicios.
- Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la Sucursal.
- Diseñar ofertas acorde a las expectativas de la sociedad y clientes a la cual están dirigidos sus productos y servicios.

Investigación en mercadotecnia.

Estudiar el tamaño del mercado donde opera la Sucursal y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado meta es tarea imprescindible dentro la política de mercado a seguir.

La investigación de mercadotecnia dará respuesta a aquella información que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos como son:

- Grado de satisfacción de los distintos públicos externos, sobre los productos y servicios ofrecidos por la entidad.
- Información acerca de la demanda insatisfecha o de productos y servicios no brindados por la entidad.
- Evaluaciones de los públicos acerca de los productos y servicios brindados por la entidad y sobre sus características y atributos.
- Características de los consumidores y públicos en cuanto a variables sociodemográficas, socioeconómicas y de comportamiento de compra, hábitos de consumo, preferencias, entre otros.
- Tendencias en el consumo y la demanda de los productos y servicios brindados.
- Estudios previos y de validación para el lanzamiento de nuevos productos.
- Conocimiento del posicionamiento de productos y preferencias de los consumidores.
- Estudios de la competencia.
- Estudios de precios.
- Estudios de localización de nuevos establecimientos comerciales y de servicios.

Proveedores.

El proceso de compra de la Sucursal va encaminado hacia el Perfeccionamiento Empresarial, la entidad cuenta con un flujo-grama de organización de los abastecimientos y se ajustan con las normas del sistema de gestión de la calidad.

Todas las importaciones de la Sucursal son realizadas a través del grupo ITH debido a la gran restricción con la que cuenta el país con respecto al sistema de proveedores, lo cual implica que la entidad tenga que hacer una amplia

proyección en cuanto a los servicios que se prestarán para hacer la solicitud de los materiales que necesita ya que estos pueden tardar hasta mas de seis meses el ingreso al país.

Todo el proceso de compra y abastecimientos se rige por el procedimiento PGPP-003 Proceso de Compras, del sistema de gestión de la calidad. Este procedimiento define en las entidades del Grupo Empresarial los procesos de compra de productos y servicios en plaza, asegurándose que los mismos cumplan con los requisitos especificados.

Las prácticas a seguir en las entidades del Grupo EMPRESTUR S.A. para identificar y evaluar los proveedores de productos y servicios que influyen en la calidad de los servicios que ofertan, de forma que se asegure su capacidad para cumplir los requisitos de calidad requeridos en cada caso, se definen en el PGPP-002 Identificación y Evaluación de Proveedores del Sistema de Gestión de la Calidad.

V. Plan de marketing y ventas.

Como se conoce, el análisis y la información del mercado sirven para que nuestras empresas orienten sus planes de producción y servicios a las oportunidades comerciales que impone el mercado.

Los deseos y las necesidades de los consumidores ofrecen oportunidades de venta para la empresa; como la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila que pueden tomar sus decisiones de prestación de servicios, tanto en cantidad como en características de los productos de acuerdo con estas oportunidades.

El plan de marketing permite como filosofía y como técnica la optimización de las relaciones entre los productores, de la post venta, del mantenimiento y los consumidores, las empresas turísticas: el marketing en la esfera social, cultural y el sector público es una herramienta de orientación y guía hacia el rumbo del perfeccionamiento de la actividad turística.

El mensaje que se utiliza para identificar los servicios y productos es la muestra viva, con una garantía de tiempo, precio y calidad. Las tácticas del marketing dependen del producto o servicio que se oferta que va desde el diseño, la

garantía, los valores añadidos; al precio por descuentos, financiación, ofertas; la distribución de forma mayorista, agentes, etc.; la promoción o comunicación por vía directa de intercambio, Catálogos, Ferias, Exposiciones.

La Sucursal cuenta con una infraestructura de ventas que va desde la Sucursal, las U.E.B. y las Brigadas formadas por especialistas y profesionales en la materia, conocedores de los servicios que se prestan y los productos que se comercializan, todos están preparados y con un alto sentido de motivación que forma parte de los valores de los trabajadores de la Sucursal.

Las técnicas de ventas que se utilizan fundamentalmente van destinadas a garantizar servicios de post venta por ser esta la principal misión, para esto la Sucursal utiliza fórmulas de plegables, muestras físicas, lanzamientos, exposiciones, visitas, demostraciones, etc. Todo esto dirigido al cliente.

VI. Factores de éxito de la Sucursal.

- Garantizar que los trabajadores y cuadros de la Sucursal sean portadores de una alta profesionalidad y de valores ético morales acorde a los principios de la Revolución.
- Consolidar un sistema productivo y de prestación de servicios altamente competitivo a partir del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios actuales y el desarrollo de nuevos con una eficiente gestión.

VII. Plan de operaciones / producción

En el diseño de la Sucursal está considerada en primera instancia la actividad de la producción y los servicios.

La estructura de producción de la Sucursal con la aplicación del PE, tiene cambios a partir de medidas organizativas internas, así como las posibilidades de ampliación del mercado y la concepción del Objeto Social.

Cambios generales que se producen en la programación y control de la producción.

Un cambio significativo lo constituye la introducción de la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) como forma organizativa que propicia una mayor agilidad, calidad control y eficiencia en la realización de las producciones y/o servicios de la Sucursal y que deberá favorecer el perfeccionamiento de la gestión empresarial en sentido general.

La programación de la producción se realiza según los procedimientos de la DIP a partir del estudio de factibilidad de las solicitudes presentadas por los clientes. Estas solicitudes constituyen la cartera de proyectos y están incluidas en el plan de negocios de la Sucursal y sus Unidades Empresariales de Base.

Para decidir la realización de un trabajo se evalúa el grado de prioridad para la Sucursal o Unidad Empresarial de Base que presenta la solicitud, la disponibilidad financiera que posee el cliente, así como las posibilidades reales de cumplir los requerimientos contemplados en la programación.

Una vez decidida la realización se elabora la documentación del proyecto, incluyéndose los aspectos resultantes de esta que resulten necesarios en los contratos a firmar y se define el jefe del proyecto.

La responsabilidad del cumplimiento de la programación según cronograma previsto en el contrato y por los resultados que en su ejecución se obtengan le corresponde a los Directores de la Unidades Empresariales de Base, los que a través de los Directores de Proyectos, determinan las necesidades de recursos y balances materiales, dan seguimiento a los procesos o avances de la ejecución y toman las medidas preventivas o correctivas en caso de que sean necesarios en forma oportuna, y velando por la garantía de los recursos y/o aseguramientos correspondientes.

Al finalizar el proyecto se firmará según lo establecido en el sistema de calidad el acta de terminación y satisfacción del cliente.

Si durante la producción o ejecución del proyecto se produce, por razones justificadas, algún cambio en el programa previamente establecido dichos cambios se negociarán con el cliente para obtener su aprobación o ajustarlo de

forma tal que ninguna de las partes se vea perjudicada, el acuerdo resultante de esta negociación se agregará como anexo al contrato inicial.

VIII. Plan económico financiero

La Sucursal cumple con los principales indicadores económicos financieros trazados en su plan de negocios.

Se tienen en cuenta:

- Costos de mantenimiento.
- Previsiones de ventas
- Previsiones de tesorería (Flujos de cajas semanales y siempre que hagan falta)
- Estados de resultados
- Balances generales y por U.E.B.
- Punto de equilibrio mensualmente.

Evaluación de riesgos:

- Bajas por la política de precios
- Limitaciones en el desarrollo de inversiones
- Aparición de nuevos competidores

Procedimiento de expansión y salida.

- Trazar las estrategias de trabajo a partir de los estudios de mercado.
- Organizar un plan de superación profesional, así como de gestión de venta para provocar la captación de cliente.
- Mantener métodos adecuados de selección del personal calificado, búsqueda de información.

- Evitar el aumento de las cuentas por cobrar, así como su envejecimiento.

Partiendo de las exigencias para la empresa en perfeccionamiento para dar respuesta a la economía mundial la Sucursal se proyecta en la actividad de mercadotecnia:

- Aplicar una utilización intensiva de los Activos Fijos.
- Obtener el máximo de flexibilidad
- Lograr el máximo de orientación de los clientes
- Orientar la Sucursal a la Innovación para lograr competitividad, definida contemporáneamente, como una mayor exigencia por parte de los consumidores quienes reclaman la diferenciación de nuestros productos y servicios en elementos no tangibles, las que constituyen señales de valor para ello.
- Ver la competitividad de la Sucursal como la capacidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita alcanzar una posición favorable (competitiva), al tiempo de lograr resultados financieros superiores y un crecimiento en la rentabilidad.
- Los servicios y productos deben ser cada vez más competitivos, equivalente a competir con ventaja.
- Utilizar la mercadotecnia como una filosofía para la Sucursal a través de la cual se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes, justificando económica y socialmente la existencia de la Sucursal y en consecuencia todos los servicios y productos van encaminados a determinar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y obtener un crecimiento estable de las utilidades a largo plazo.

Procedimiento de crecimiento intensivo.

- Información a los trabajadores mediante reuniones y seminarios de los cambios ocurridos en el macro y microentorno.

- Ejecutar forma de cobros más dinámicos en las transacciones.
- Apertura de nuevos servicios y negocios.
- Optimizar el uso y explotación de los recursos, búsqueda de incremento en la eficiencia empresarial.
- Elevar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones de producción y servicios, sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que estas requieren para poder ejercer su actividad en medio de las difíciles y complejas condiciones en que se desenvuelve nuestra economía.
- Desarrollar su iniciativa, creatividad y sentido innovador, provocando a la vez una mayor y real participación de los trabajadores en la dirección de la producción, teniendo como premisa la elevación de la responsabilidad personal de los cuadros y colectivos por los resultados obtenidos.
- Preparar a todos los trabajadores: El sujeto del PE son los trabajadores informados, convencidos y dispuestos, por lo que desde el inicio del proceso se trabajará por convencer a todos los trabajadores de la importancia y necesidad estratégica del PE para la organización, de su significación política, social y económica.
- Constituir Comisión de Perfeccionamiento Empresarial (CPE). Constituir una comisión que se ponga al frente del cambio, que ejerza el liderazgo para facilitar un marco de intercambio entre la alta dirección y la base, para facilitar las relaciones entre los equipos de mejora, para distinguir en qué sentido debe evolucionar la empresa, las barreras que hay que derribar para que las nuevas capacidades se desarrollen y se mantengan, para que ayude a enfocar los esfuerzos en las cuestiones críticas de la organización, para precisar los resultados que se quieren alcanzar.
- Fijar el rumbo estratégico. La alta dirección debe fijar y difundir las directrices y objetivos globales hacia la base para alcanzar una visión compartida y comenzar a identificar las actuaciones necesarias para que

dicha visión se convierta en realidad. Esta etapa otorga rumbo e inteligencia a la gestión del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Comprende tareas como:

- Hacer un diagnóstico estratégico preliminar de la empresa
- Identificar procesos claves y ventajas competitivas
- Definir el rumbo estratégico y la configuración de la cultura con sus valores.
- Estudiar experiencias de otras empresas

IX. Imagen

Es significativo el nivel de imagen que se estructura en la organización; ella responde a un conjunto de factores estratégicos que son determinantes para el reflejo de los servicios que desarrolla esta organización.

Es claro que el destaque principal de esta organización para el turismo en el momento actual es la realización del producto real, que es la obra que es la terminación de cualquier inversión; pero sin embargo la forma en que se objetiva el servicio.

La visión de prontitud y de terminación atendiendo a los requerimientos del cliente facilita y propician esta imagen. El servicio que se presta viene a permear la actividad productiva, el producto real. Es de otra forma la manera en que se presenta el servicio, que no antecede a lo tangible.

Pero que sin embargo es quien le da valores a la obra terminada, a lo acordado definitivamente con los clientes. Existe en esta organización una preocupación por la manera y las formas en que se objetiva el servicio, su relación con la calidad y con toda una serie de factores que engendran el objeto social que está creado para el turismo de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila.

Contratación

Todo el proceso de concertación de acuerdos o contratos con clientes y proveedores se desarrollará en correspondencia con el Reglamento de Contratación aprobado en la entidad.

Quejas y sugerencias de clientes:

El sistema de gestión de la calidad implantado en la Sucursal regula el tratamiento a seguir con relación a las quejas y reclamaciones de los clientes en el PGPP-004, así como define la metodología a seguir por las entidades de EMPRESTUR S.A. para medir el índice de satisfacción de sus clientes.

La precisión del grado de satisfacción parcial de los clientes, viene establecido por un grupo de indicadores globales que expresan la apreciación del cliente respecto a la calidad de los servicios que presta la Sucursal.

Con este propósito se establece que, el Grupo de Mercado y Desarrollo, semestralmente le practique una encuesta a una muestra de clientes atendidos en el período (Público Objetivo); el tamaño de la muestra deberá garantizar obtener información de los servicios ofertados por todas las unidades organizativas y que el error posible, en la precisión, no sea mayor de un 10%.

El momento de aplicación, de la encuesta, puede ser independiente al momento de la prestación del servicio o inmediatamente después de ejecutarse los trabajos solicitados por el cliente; el lugar donde se practicará la encuesta deberán ser las oficinas del cliente o en el lugar donde se efectuaron los trabajos.

En relación con el conjunto de factores que permitieron una visión diferenciada de la proyección estratégica de la entidad se determinaron los siguientes principios estratégicos a los que se proyectan de la siguiente forma:

Principios de procedimientos.

Este procedimiento tiene como base los siguientes principios:

1. El crecimiento y desarrollo de la Sucursal se sustentará y conducirá progresivamente a través una nueva imagen y calidad, altamente competitiva en el mercado nacional.

2. La protección al consumidor constituirá un factor indispensable para el alcance de un alto grado de satisfacción de los mismos.
3. Se enfocará sobre la necesidad de obtener información sobre técnicas de mercado a nivel internacional, para alcanzar nuevos y mejores productos, con exitosos beneficios económicos.
4. La calidad es un atributo indispensable para la creación de los diferentes servicios y productos, basados en las normas ISO-9000, ISO-9001 del 2008.
5. El desarrollo e implementación de la política de la propiedad industrial es inherente y coadyuva al desarrollo económico de la Sucursal.

El Fórum de Ciencia y Técnica, la ANIR y el sostenible trabajo de los Comités de Calidad constituirán elementos decisivos en la búsqueda de soluciones y la creciente satisfacción de los clientes.

CONCLUSIONES.

Tomando como base los resultados expresados anteriormente en esta investigación y que en esencia deben llevar a la elevación de los niveles actuales de la comercialización en la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila arribamos a las siguientes conclusiones:

1. Los programas de capacitación a dirigentes que persiguen los objetivos de desarrollar en una nueva fase la comercialización y el marketing han buscado mejorar la imagen de esta organización de los servicios turísticos en Ciego de Ávila.
2. La sistematización en los diagnósticos profundos que se desarrollan para la actividad comercial de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila están en función de la planificación estratégica de esta organización.
3. Las vías existentes para convertir el desempeño en los puestos de trabajos en una gestión comercial de la organización ha sido elementos de estudio en todo este proceso.

RECOMENDACIONES.

La elevación de los niveles actuales de participación y las acciones de mejora que se proponen para la comercialización de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. son actividades que arrostran la gestión operativa de esta organización. Atendiendo a esta afirmación proponemos las siguientes recomendaciones.

1. Diseñar programas de capacitación a los dirigentes de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila donde además de perseguir los objetivos de la actividad comercial se cambie la percepción de esta y se busque una mejoría en los estilos de dirección y en la imagen de la Sucursal.
2. Efectuar un Diagnóstico sobre las necesidades de la capacitación en función de la comercialización donde se relacionen el contenido de trabajo de cada puesto y se ponga en función de este estudio.
3. Convertir en política de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila el asegurar la retroalimentación constante de todos los trabajadores sobre su desempeño en el puesto de trabajo en función de la comercialización y de la propia organización.
4. Implementar por parte de la dirección de la Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila el Sistema de Gestión de la Comercialización propuesto en aras de mejorar el desarrollo comercial de la Sucursal.

BIBLIOGRAFÍA.

1. AIGNEREN, MIGUEL. La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. CEO Revista Electrónica No. 7, 2007 [en línea]. (Accedido el 2 de febrero del 2010). Disponible en: http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos_focales.htm
<http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>
2. ALFARO RIUS, M: Marketing relacional. *La gestión de los clientes*, IPMARK, Nº 459/ 1-31 Diciembre 1995, pp. 7-9.
3. ALLET, J. Marketing eficaz. Barcelona: Ed. Gestión 2000,2002.
4. BENITEZ, VÍCTOR HUGO. 7 pasos para construir mejores relaciones con los clientes, 2004.
5. CAMALEÑO, M^a CRISTINA. Información y marketing integrado, 1988. [en línea]. (Accedido el 15 de mayo de 2010). Disponible en:http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1998/junio/informacion_y_marketing_integrado.html
6. CURRY, J.; CURRY, A. (2002), Customer Relationship Management: CRM, Barcelona: Gestión 2000.
7. D.F. ABELL; J.S. HAMMOND. Planeación Estratégica de Mercado. Pág. 61. Ed. CECSA. 1989.
8. DRUCKER, P.F. La gerencia. Pág. 86. Ed. Folio, 1975.
9. GÓMEZ FERNÁNDEZ, MIRIAM. La elaboración del perfil del cliente, una herramienta para garantizar su conocimiento y satisfacción, 2004. [en línea]. (Accedido el 15 de abril de 2010). Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAFZkluZZMiPsUDyl.php>
10. HOFER, C., Y SCHENDEL, D. Strategy Formulation: Analytical, concepts .West, 1985.
11. HUETE, L.M. (1997). Servicios & Beneficios. Deusto, Madrid.

12. ILDEFONSO GRANDE. Dirección de Marketing. Pág. 173 y ss. Ed. Mc.Graw Hill. 1992
13. KEMENITZER, E. Organización, planificación y dirección de la actividad de la empresa. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. 1991.
14. KOTLER, P. (et al.) Dirección de Marketing, 8va ed. New York: McGraw-Hill, 1995.
15. KOTLER, P. Dirección de Marketing. La edición del milenio. México: Ed. PrenticeHall, 2001.
16. Manual de Explotación Hotelera. Hoteles HORIZONTES, Ciudad de La Habana, Cuba, 1998.
17. Marketing en el Siglo XXI. La investigación de mercados [en línea]. (Accedido el 22 de enero del 2010). Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/sistemas-de-informacion-geografica-sig-29.htm>.
18. MENGUZZATO, M. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José R. /s.e/. 1995.
19. MENGUZZATO, M., Y RENAL, J. El planteamiento estratégico: Una necesidad para la empresa de hoy / M. Menguzzato, J. Renal. Valencia: 1984.
20. MINTZBERG, H. La estructuración de las organizaciones. / H. Mintzberg. Barcelona: Ed Ariel. 1984.
21. MORRISEY, GEORGE L. Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
22. PORRAS, CLAUDIA. Extracto Revista Gestión. EN: Revista Gerencia, 2001.
23. PORTER, M. Estrategia competitiva / M. Porter. México: CECOSA. 1992.

24. QUINN, J. (1993). El proceso estratégico. 2da Edición. Editorial Prentice Hall.
25. RENART, LLUÍS G; CABRÉ, CARLES. 7 claves para un marketing relacional bien hecho. [en línea]. (Accedido el 4 de marzo del 2010). Disponible en: <http://insight.iese.edu/es>
26. RENART, LLUÍS G; CABRÉ, CARLES. Consejos para triunfar con el marketing relacional, 2005 [en línea]. (Accedido el 12 de noviembre de 2009). Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/5_16133.pdf
27. ROMERO LAMORU, Idalia (2000). Calidad total: Aspectos básicos en los servicios. Materiales de Base de la Maestría en Gestión Turística. Universidad de La Habana.
28. SÁNCHEZ DE OCAÑA RUIZ DE LA PRADA, PABLO. Revisión del concepto de marketing directo desde una perspectiva global [en línea]. Universidad Complutense de Madrid. (Accedido el 14 de marzo de 2010). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/marketdirecto/marketdirecto.shtml>
29. YAÑEZ GONZÁLEZ, E. Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación, 1982. 270 p.

ANEXO 1

Compañero:

La Sucursal de EMPRESTUR S.A. Ciego de Ávila tiene intereses en el mejoramiento de su función comercializadora y en especial de su organización en general. Por su experiencia y valores de conocimiento para la actividad, le solicitamos nos responda las siguientes preguntas. Por favor ayúdenos en la realización de esta estrategia.

(0.1)-Para usted los cambios que proyecta actualmente la Sucursal son necesarios:

SI _____ NO _____ NO SÉ _____

(0.2)- Usted es del criterio de que estos aspectos que a continuación relacionamos deben ser cambiados:

- a) Trabajos con los cuadros. _____
- b) Preparación en aspectos técnicos y de mantenimiento. _____
- c) Definición de trabajos por terminar. _____
- d) Realización de nuevos servicios. _____
- e) Determinación del análisis de precios. _____
- f) Búsqueda de una mejor planificación. _____

(0.3)- Para usted es determinante que la Sucursal como empresa tenga una imagen de empresa con un eficaz trabajo de terminación de las obras.

SI _____ NO _____ NO SÉ _____

(0.4)- De las actividades fundamentales que desarrolla la Sucursal en la prestación de servicios al turismo, cual es la más importante de la Sucursal.

- a) Floristería. _____
- b) Control de vectores _____
- c) Limpieza de playas. _____
- d) Recolección de desechos sólidos. _____
- e) Servicios técnicos. _____
- f) Tratamiento magnético del agua de piscinas. _____
- g) Trabajo en sistemas constructivos. _____
- h) Remodelación de instalaciones. _____

¿Por qué?:

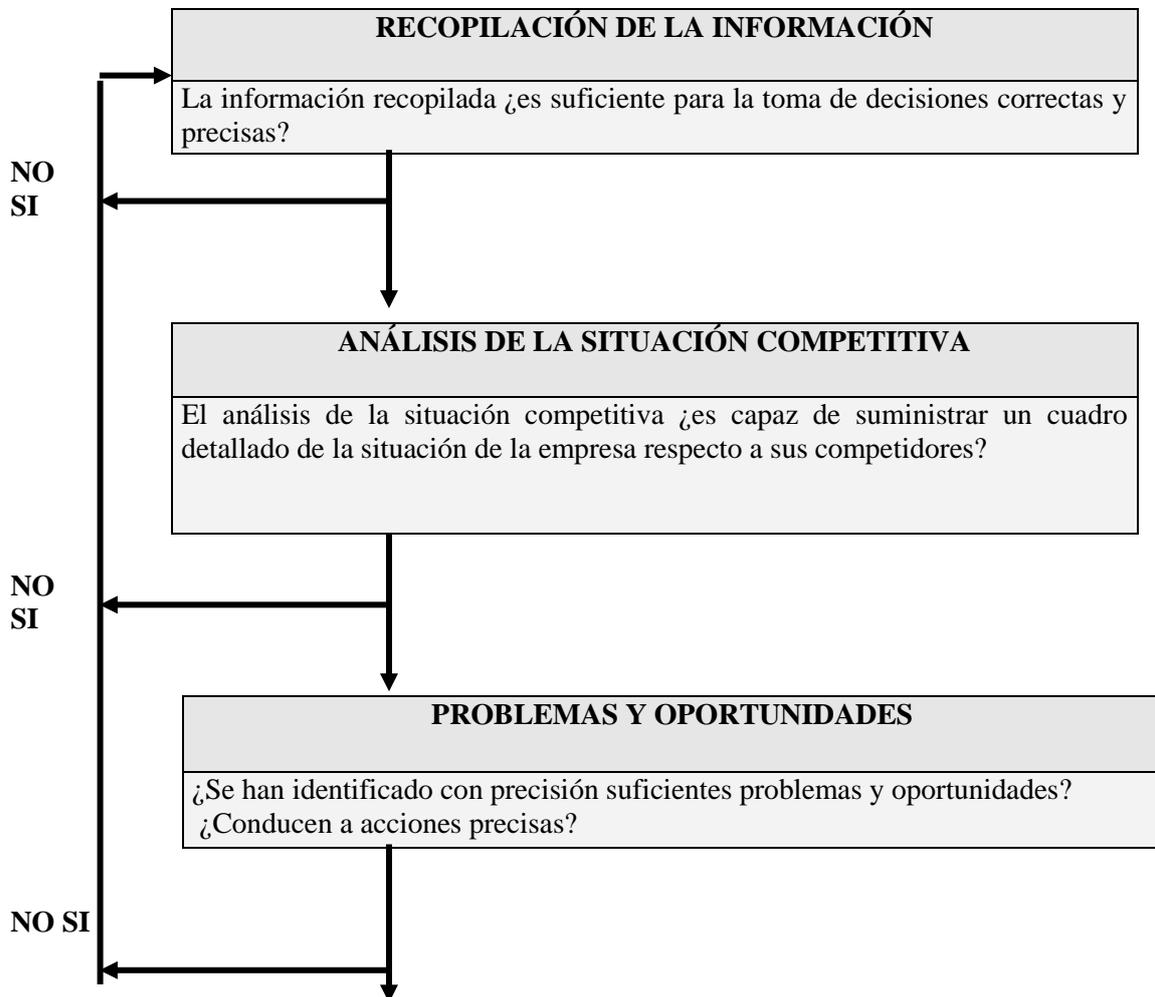
(0.5)- Permite el trabajo de la dirección de la Sucursal una abierta participación de trabajadores en la toma de dediciones:

SI _____ NO _____ NO SÉ _____

(0.6)- Defina los cuales deben ser las principales líneas de trabajo de la Sucursal para ganar en una mejor imagen de la institución.

ANEXO 2 Algoritmo para la Realización del Diseño del Sistema:

1. Fase de diagnóstico.



2. Fase de planificación

