

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL



TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MASTER EN DIRECCIÓN

TÍTULO: *MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DEL SIME DIVEP VC.*

MAESTRANTE: ING. ANABEL SUÁREZ GONZÁLEZ

TUTOR: DR. JOSÉ RAMÓN CASTELLANOS CASTILLO

CONSULTANTE: LIC: CARLOS ALBERTO CASTELLANOS MACHADO

SANTA CLARA/ 2011





Resumen

La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exige a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro. Constituyendo el perfeccionamiento de la gestión comercial un medio eficiente y eficaz para influir en el aprovechamiento racional de los recursos, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales.

En correspondencia con lo anterior, la presente tesis aborda el problema de la gestión de la comercialización en la Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Villa Clara, mediante el diseño y aplicación de un modelo conceptual.

El documento de la tesis incluye un estudio bibliográfico con el objetivo de elaborar el marco teórico o referencial sobre la gestión comercial en las organizaciones, así como de las tendencias actuales en este campo; mostrando además una caracterización general de la empresa, destacándose las insuficiencias que presenta en la gestión comercial, a partir de la aplicación de un procedimiento de diagnóstico, donde se aplican técnicas fundamentalmente cualitativas, como entrevistas, revisión de documentos y análisis grupal.

Se diseña e implementa un modelo conceptual para la gestión de la comercialización, integrado por un conjunto de etapas, donde se rediseña la estrategia, se diseña el proceso y se redefine la estructura. Finalmente, se muestra la validación del modelo mediante la aplicación al objeto de estudio práctico y el criterio de expertos.



Summary

The necessary insert of Cuba in the international market, together to the changes happened in the internal market demands to the companies the use of a managerial philosophy where the client is the center. Constituting the improvement of the commercial management a half efficient and effective one to influence in the rational use of the resources, adjusted to the necessities and the consumers' desires that allow the growth of the satisfaction of the social necessities.

In correspondence with the above-mentioned, the present thesis approaches the problem of the management of the commercialization in the Company Comercializadora of SIME DIVEP Villa Clara, by means of the design and application of a conceptual model.

The document of the thesis includes a bibliographical study with the objective of elaborating the theoretical mark or referencial on the commercial management in the organizations, as well as of the current tendencies in this field; also showing a general characterization of the company, standing out the inadequacies that it presents in the commercial management, starting from the application of a diagnosis procedure, where they are applied technical fundamentally qualitative, like interviews, revision of documents and analysis grupal.

It is designed and a conceptual model implements for the management of the commercialization, integrated by a group of stages, where the strategy is redrawn, the process is designed and the structure is redefined. Finally, the validation of the pattern is shown by means of the application to the object of practical study and the approach of experts.



Índice

Introducción _____	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial sobre la gestión comercial en las organizaciones _____	6
1.1 Introducción _____	6
1.2 Orientación de las empresas al mercado. Definición e importancia actual _____	7
1.3 La comercialización. Definición y principales elementos que la componen _____	9
1.3.1 Sistema de comercialización concepciones generales y estructuración _____	13
1.4 La gestión comercial. Particularidades en las empresas comercializadoras _____	20
1.4.1 Principales elementos a considerar en la gestión comercial en empresas comercializadoras _____	24
1.5 Papel del marketing. Importancia en el sistema empresarial cubano _____	27
1.6 Conclusiones parciales _____	30
Capítulo II. Diagnóstico de la gestión comercial en la empresa DIVEP Villa Clara _____	31
2.1 Introducción _____	31
2.2 Procedimiento para el diagnóstico de la gestión comercial _____	31
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la comercialización en la Empresa DIVEP VC _____	34
2.4 Conclusiones parciales _____	50
Capítulo III. Modelo y procedimiento para la gestión comercial en la empresa DIVEP Villa Clara _____	51
3.1 Introducción _____	51
3.2 Modelo conceptual para la gestión comercial _____	51
3.3 Procedimiento para la gestión de la comercialización en la empresa comercializadora del SIME DIVEP Villa Clara _____	53
3.4 Validación del procedimiento para la gestión de la comercialización _____	60
3.5 Conclusiones parciales _____	76
Conclusiones _____	78
Recomendaciones _____	83
Bibliografía _____	80
Anexos	

Capítulo I: Marco teórico-referencial sobre la gestión comercial en las organizaciones

1.1 Introducción

La gestión de las organizaciones contemporáneas constituye un reto para los directivos, dadas las particularidades en cuanto a complejidad y dinamicidad del entorno actual. En este contexto las investigaciones tienen la misión de aportar soluciones que permitan a las organizaciones enfrentar con éxito el referido reto. A su vez, las investigaciones dirigidas a la solución de problemas prácticos de la producción o los servicios requieren de una base teórico conceptual que las sustente y que pueda ser incorporada creativamente a los nuevos resultados. En este sentido, el presente capítulo tiene el objetivo de realizar un análisis bibliográfico sobre la gestión de la comercialización en las organizaciones, así como de la importancia de la orientación al mercado, la definición del sistema de comercialización y sus componentes, de forma tal que permita la utilización de las experiencias desarrolladas en este campo. En el desarrollo de la construcción del marco teórico se siguió el hilo conductor que se refleja en la figura 1.1

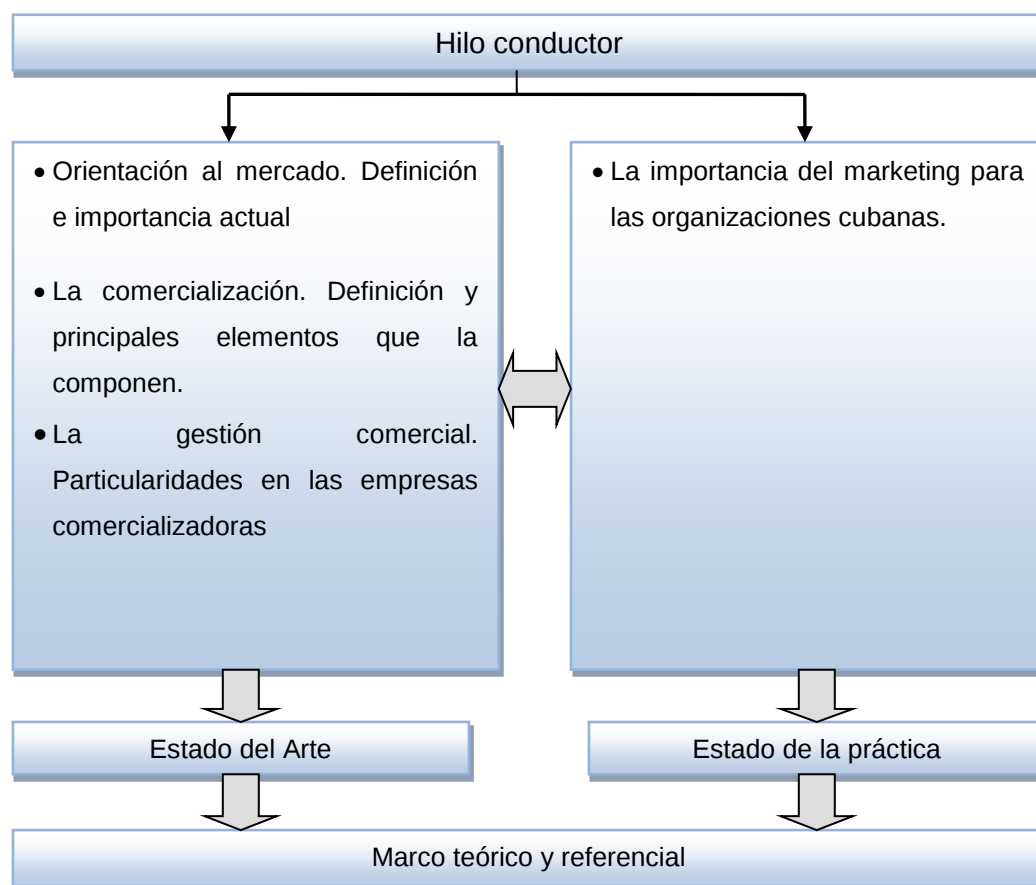


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Orientación de las empresas al mercado. Definición e importancia actual

En los últimos años es creciente el interés por la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva sostenible, ante el cambio generalizado que se está produciendo en los mercados en los que operan las empresas y haberse convertido la satisfacción de los deseos y necesidades del consumidor en el objetivo principal. En definitiva, si una empresa quiere alcanzar un resultado superior, debe desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Para el desarrollo de esta ventaja se ha venido poniendo el acento en características estructurales tales como el poder de mercado, las economías de escala, el efecto experiencia, la amplitud de la línea de productos, etc. Sin embargo, el énfasis se centra, actualmente, en la capacidad de la firma de generar y entregar un valor superior a los clientes (Barroso y Martín, 1999). Con todo lo anterior, lo que hacemos es interpretar la orientación al mercado a la luz de la teoría de la ventaja competitiva sostenible (Day y Wensley, 1983), es decir, la capacidad de una empresa orientada al mercado para superar a sus competidores menos orientados al mercado se basa en la premisa de que la primera puede crear un valor superior a largo plazo para los clientes de la empresa en comparación con la segunda (Pelham y Wilson, 1996; Redd y DeFillipi, 1990). De todo lo anterior, se desprende que las empresas que implantan una estrategia de orientación al mercado, pretenden alcanzar una ventaja competitiva sostenible que se traduzca en una mejor relación y satisfacción de las necesidades de sus consumidores, así como mejores resultados empresariales.

Revisando la profusa literatura sobre orientación al mercado, se observa que han sido varias las definiciones que los diferentes autores han otorgado a tal concepto. Ya en la década de los 50, Felton (1959) la describe como "una forma de pensar en hacer los negocios basada en la integración y coordinación de todas las actividades de marketing, que se integrará con el resto de actividades de la empresa en un esfuerzo por maximizar la rentabilidad a largo plazo". Más adelante, Trout y Ries (1985) perciben la orientación al mercado como un esfuerzo de recopilar información del mercado sobre la que construir una ventaja competitiva.

Las definiciones de orientación al mercado dadas por los distintos autores, otorgan mayor o menor importancia a determinadas dimensiones o variables sobre las que se sustenta dicho concepto, de forma que no son antagónicas sino, en la mayoría de los casos, complementarias. Las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se han efectuado, básicamente, desde dos perspectivas: 1) una en la que predomina la visión de la orientación al mercado como un aspecto cultural o parte integrante de la cultura organizativa de la empresa y; 2) otra en donde la orientación al mercado es vista desde una concepción comportamental u operativa, de modo que se identifica con una serie de actuaciones o comportamientos específicos.

Dentro de la concepción más comportamental, Kohli y Jaworski (1990), establecen que la orientación al mercado se sustenta en tres pilares: centrarse en el cliente –como elemento central de la orientación al mercado-, marketing coordinado, -la orientación al mercado no es sólo responsabilidad del departamento de marketing- y rentabilidad –como consecuencia de la orientación al mercado, proponiendo la siguiente definición de orientación al mercado: “la orientación al mercado es la generación a lo largo de toda la empresa de información del mercado, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a todos los departamentos y la acción de respuesta por parte de toda la empresa”. En resumen, orientarse al mercado se refiere a la orientación de una empresa que se basa en la comprensión y reacción hacia las preferencias y comportamientos de los agentes intervinientes dentro de una estructura de mercado dada (Jaworski, Kohli y Sahay, 2000).

Respecto al primer enfoque, la orientación al mercado se describe como una forma de cultura organizativa en la que el mercado, los clientes y los competidores son el eje central del *modus operandi* de la empresa. Así, dicha orientación supone la existencia de un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización que, al igual que "una mano visible que guía el comportamiento de los individuos" (Lichtenthal y Wilson, 1992), tratan de estimular la creación de mayor valor para los clientes (Abell, 1980; Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Greenley, 1995), de forma que éstos sean el centro de la estrategia y de las actuaciones organizativas (Deshpandé y Webster, 1989).

Bajo esta perspectiva, Narver y Slater (1995) conciben la orientación al mercado como la filosofía o cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes. De esta forma, una empresa orientada al mercado es aquella cuyo comportamiento se orienta hacia el cliente, hacia la competencia -comprender las fortalezas y debilidades a corto plazo y las capacidades y estrategias a largo plazo tanto de los competidores clave actuales como de los potenciales-, hacia la coordinación interfuncional -utilización coordinada de los recursos de la compañía en la creación de valor superior para los clientes objetivo- y, además, utiliza los criterios de decisión del largo plazo y rentabilidad.

Deshpandé, Farley y Webster (1992) establecen una definición más formal de la orientación al mercado, como conjunto de creencias que ponen al cliente como primer interés, mientras que no excluyen aquellos otros participantes como propietarios, gestores y empleados, en orden a desarrollar una empresa rentable a largo plazo. Sin embargo, también puntualizan que la evaluación del nivel de orientación al mercado de una organización debe venir de sus clientes más que de la propia compañía.



Dentro de este enfoque cultural y más reciente es la definición de Narver, Slater y Tietje (1998), que establecen que la orientación al mercado es una cultura comprometida con la continua creación de valor superior para los clientes que se manifiesta como un conjunto de procesos y actividades interfuncionales, dirigido a la creación y satisfacción de los clientes mediante la continua satisfacción de sus necesidades.

En definitiva, en palabras de Álvarez, Santos y Vázquez (2000) "desde esta perspectiva podemos decir que la orientación al mercado como cultura debe promover la orientación externa a los públicos mencionados (clientes, competidores y fuerzas del entorno empresarial), la integración de funciones que permitan el diseño de una respuesta competitiva común y la visión estratégica o visión a largo plazo, es decir, la capacidad empresarial de proporcionar mayor valor a largo plazo".

1.3 La comercialización. Definición y principales elementos que la componen

En castellano, la palabra "marketing" tiene su equivalente en "comercialización" o "mercadeo", originando una cierta confusión científica que, al igual que en otras ocasiones, ha sido subsanada en la práctica no empleando este último vocablo sino el primero. El concepto de marketing ha sido objeto de varias definiciones planteadas por autores analizándolos desde distintos puntos de vista (**Anexo 1**)

En rigor, la traducción del vocablo marketing (yustaposición de "market" e "ing") podría haberse hecho textualmente por "estando en el mercado", o mucho más preciso conceptualmente, aunque a lo mejor menos filológico, por «saber estar en el mercado».

Según Méndez (2004) entre las causas de la confusión terminológica, podemos citar:

- La existencia de cuatro escuelas hispanas referenciales: la mejicana, argentina, española y la brasileña, aclarando que el orden no significa importancia, cada una utiliza los términos individualmente o como sinónimos.
- La traducción de textos anglosajones.
- La existencia de institutos de educación en muchos países latinoamericanos, donde lamentablemente se desempeñan como facilitadores mercadológicos, profesionales de otras especialidades que no tienen el perfil curricular requerido.

Según consideraciones de la autora, la comercialización es la actividad física del intercambio, mientras que el marketing es el por qué, o filosofía directriz, de esta actividad.

El marketing no aporta sólo una filosofía, sino además una metodología de acción que permite poner en práctica la teoría. Una metodología coherente pues, para poder satisfacer al consumidor, primero se propondrá el conocerlo y, por tanto, será preciso empezar por saber qué desea aquel, antes de aplicar el potencial satisfactor de la empresa; y este conocimiento

referido tanto a nivel de necesidades como de deseos, es decir de las interpretaciones subjetivas (realizadas por cada consumidor de estas necesidades).

Considerando la opinión de otros autores, Ugarte et al., (2003) plantea que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Por tanto, según este autor, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

El Diccionario de Marketing (2008), define la comercialización como: *"Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas"*, requiere de una planificación muy cuidadosa, que debe contestar una serie de preguntas:

- Cuándo, en relación con los competidores.
- Dónde, sólo en un área geográfica, o en todo el territorio.
- A quién, todo el mercado potencial, a sólo un segmento, etc.
- Cómo, es decir, debe decidir cómo distribuir sus inversiones promocionales.
- Cuánto tiempo dedicará a las actividades de su fuerza de ventas, cuánto a las relaciones públicas, etc.

En el mismo sentido Kotler (1995), plantea que el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

Por lo que las empresas comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventajas de introducir regularmente nuevos productos e ir reemplazando aquellos que van dejando de ser atractivos para los clientes o que no poseen atributos, que por determinadas circunstancias y épocas, el cliente requiere y se convierten en productos de lento o nulo movimiento que se acumulan en los inventarios y traen por consecuencia afectaciones en los resultados de la eficiencia económica de la organización.

Desde otra perspectiva la comercialización, según Méndez (2004), significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto:

1. La orientación hacia el cliente.
2. El esfuerzo total de la empresa.
3. La ganancia como objetivo.

Tras este análisis se plantea que el **concepto de comercialización** ha sido tratado de diversas formas, por lo que se puede considerar, según criterios de la autora, uno que establece argumentos que se ajustan a las necesidades de esta investigación; esto es, considerar a la comercialización como un proceso encaminado a analizar las necesidades de las personas y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos, lo que requiere prever qué tipos de productos desearán los distintos consumidores o clientes en lo que concierne a propiedades o características de los productos y decidir a cuáles de estas personas tratará de satisfacer la empresa.

Estimar cuántas de esas personas estarán consumiendo en los próximos años y cuantos productos comprarán, así como prever con exactitud cuándo desearán comprar; hace necesario determinar dónde estarán estos consumidores y cómo poner los productos a su alcance, calculando qué precio estarán dispuestos a pagar por ellos y si la empresa obtendrá ganancias vendiendo a ese precio. De manera que, se debe decidir qué clase de promoción deberá utilizarse y estimar cuántas empresas competidoras estarán ofertando productos similares, qué cantidad producirán, de qué clase y a qué precio.

Es importante señalar que el concepto anterior reconoce un determinado número de actividades que no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios, por lo que asumir esta última idea como comercialización estaría considerando una posición parcial y no totalitaria del concepto. Es entonces que debe asumirse la comercialización con un carácter integral y totalizador que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores con criterios de calidad.

La comercialización es, según Bueno (1989), un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones: microcomercialización y macrocomercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el 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 macrocomercialización considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución como un 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.

De esta manera, la comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales, por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial.

Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

Otros términos asociados a la comercialización se encuentran vinculados a los resultados de este proceso; de ahí que, se trate la comercialización efectiva, la cual significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan, conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

Otro aspecto importante de la comercialización está relacionado con sus funciones universales; si se considera a la comercialización como un proceso de intercambio de mercancías, finanzas e información se tiene que estas son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra y venta, la función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios, por lo que la función venta requiere promover el producto, mientras que la función de transporte se refiere fundamentalmente al traslado de la mercancía. El almacenamiento implica guardar y proteger los productos de acuerdo con el tamaño y calidad en un espacio que posibilite el reaprovisionamiento hacia las tiendas de forma ágil y segura. Del mismo modo, estandarizar y clasificar incluyen el ordenamiento de los productos de acuerdo con el tamaño y calidad de los mismos otorgando un lugar de prioridad de acuerdo a las demandas de los clientes y a su rotación en la venta.

Por otra parte, la financiación provee el efectivo y créditos necesarios para comercializar propiamente y finalmente la información refiere a la retroalimentación que se logra entre la entidad y el cliente para conocer sus expectativas, necesidades, referencias y satisfacción, lo cual permite introducir acciones de mejora a las funciones anteriores.

Estas funciones de la comercialización las realizan específicamente los productores, los especialistas en comercialización, los vendedores en tiendas y los consumidores.

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 empresas deben ejecutar la totalidad de las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

1.3.1 Sistema de comercialización concepciones generales y estructuración.

Para comprender el proceso de comercialización desde un enfoque estructural y funcional será necesario acercarse a la teoría de sistema para entenderlo e interpretarlo como un todo, conformado en cada una de sus partes a través de sus relaciones. (Abell, D.E. y Hammond, J.S.,1979; Aguirre, 2002; Ambrosio, V. 2000; Hernández, Holmo, y García, 2000)

Es así que, la teoría de sistema proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización si se tiene en cuenta el concepto que define Hernández (1998), este autor, en su esencia, considera que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas de alimentación y al que brindan determinadas salidas.

Como señala Bueno (1989), los productos obtenidos por una empresa para su comercialización mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que en su momento comenzó en el proceso productivo, entonces llega hasta el consumidor y puede considerarse como el “sistema de comercialización”.

El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual forma, el sistema de comercialización se ocupa tanto de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Según Bueno (1989), en general un sistema de comercialización debe tener en cuenta un conjunto de aspectos los cuales se relacionan a continuación:

- El entorno de mercado que recoge los elementos externos que afectan a la demanda global, como son: crecimiento demográfico, renta por habitante, demanda de bienes complementarios y otros.



- Objetivos y estrategias de las empresas competidoras que afectan la reacción de las ventas frente a las actuaciones comerciales de la empresa.
- Decisiones estratégicas de la empresa referente a la cartera de productos que se dirige al mercado y a los canales de distribución empleados.
- Decisiones operativas de la empresa referente a la utilización de las variables precio, producto, publicidad y distribución.
- Modelo explicativo del comportamiento del consumidor que recoja la incidencia que tienen en las ventas las modificaciones de los elementos antes mencionados (entorno, competencia y decisiones estratégicas y tácticas).
- Modelo explicativo de los objetivos de la empresa y de la incidencia en los mismos de las ventas y costos previstos.

Estos elementos se integran en el conocimiento del mercado y sus reacciones ante los diferentes estímulos comerciales controlados o no por la empresa y la configuración de un plan comercial en el que se integran las disímiles decisiones estratégicas y tácticas que puedan adoptarse, de forma que conduzcan a la satisfacción de sus objetivos.

De manera general, como se observa en los planteamientos anteriores hay elementos generalizadores que deberán tenerse en cuenta en la concepción de un sistema de comercialización, sobre la base de considerar aquellos aspectos que tienen que ver en cómo una empresa ubica sus productos en el mercado y estratégicamente responde a los requerimientos del consumidor en el proceso de compra – venta y para beneficio de ambas partes.

La comercialización como proceso, desde una perspectiva endógena o interna, constituye una función empresarial interrelacionada con otras dos grandes funciones de la empresa: la producción y la financiación (en el caso de las productoras de bienes o los servicios) y la financiación en el caso de las empresas de prestación de servicios. De acuerdo a Santesmases (1999), la estructura del sistema de comercialización depende en gran medida de estos dos elementos ya que las ventas esperadas dependen de los gastos de fabricación y las necesidades de inversión.

Respecto a lo anterior, es consideración de este autor que para estimar la estructura interna del sistema de comercialización, este debe valorarse desde su interior; es decir, desde las propias condiciones internas de la empresa y de acuerdo al tipo de actividad que realice (producción, venta mayorista, minorista o prestación de servicios) y, por otra parte, asociar el proceso a las funciones generales de la administración empresarial.



En general, y coincidiendo con los criterios de Gorostegui (1992), cuando el producto se destina al mercado y no tiene que responder a las características definidas por un cliente en particular, se precisan estudios de investigación comercial para conocer las reacciones de los consumidores a disímiles alternativas, así como pruebas de mercado y estimaciones de ventas potenciales y de la rentabilidad de los diferentes proyectos de nuevos productos todo lo cual concierne a la dirección comercial, entiéndase esta posición al considerar que, la acción de venta no solo queda sujeta al momento en que se efectúa la misma sino que se prolonga en el tiempo a través de la actividad de postventa que también proporciona un control feedback de la actividad.

De acuerdo con el criterio de Naylor y Vernon (1973), una combinación comercial adecuada dará como resultado un volumen de ventas determinado, aunque no se puede obviar que sobre estas últimas también actúan otros factores no controlables por la empresa como son las variables ambientales (económicas, demográficas, culturales, competencia, entre otras). Sin embargo, desde el punto de vista de la comercialización, la verdadera venta es la que se realiza al final del proceso cuando el consumidor adquiere el bien, tal como afirma Gorostegui (1992).

Sobre la base de estudios de mercado llevados a efecto, se fijan los objetivos de ventas y a su vez se determinan los esfuerzos que tiene que realizar la empresa. En este sentido Webster (1977) señala que, a mayores gastos mercadotécnicos suelen corresponder mayores ventas, y viceversa; por tanto, si se eleva el objetivo de ventas se requerirá entonces de mayores egresos para alcanzarlo.

En la actualidad, ha adquirido relevancia de la fuerzas de venta y del personal que participa en esta actividad que sirve para que la empresa se relacione con los clientes. Para muchos compradores la empresa está representada por la fuerza de ventas, lo que implica que tiene que esforzarse al máximo a la hora de diseñar su equipo de vendedores, es decir, desarrollar sus objetivos, estructura, tamaño y retribución (Kotler, 1995).

Por su parte, en el **sistema de comercialización** asume como premisa, las necesidades insatisfechas del mercado y las limitaciones financieras, técnicas y comerciales, lo que unido a lo anterior, delimitan el segmento de mercado al que la empresa se dirigirá y los productos con que lo hará. Las necesidades y características del mercado-objetivo, las limitaciones de la empresa y de la red de comercialización; así como, los atributos de dichos productos, determinan la política de comercialización que ha de seguirse para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado en función de sus clientes potenciales. (Porter, M. 1992; Londoño, C. 1995; McCarthy J. y Perreault W. 2006)



La política de promoción y publicidad viene igualmente condicionada por las necesidades y características del mercado, las limitaciones comerciales y publicitarias de la empresa. Las necesidades del mercado y sus características así como la de sus productos y la de los tipos de distribución y promoción seleccionados, que conjuntamente con la gestión económico-financiera determinan la política de precios.

La empresa ha de conquistar el mercado-objetivo haciendo uso de lo que comúnmente se denomina o suele llamarse **mezcla de mercado**, que no es más que una las posibles combinaciones de las cuatro políticas o variables antes mencionadas: el producto, distribución, promoción y precios y según (Gorostegui, 1992), en la mezcla de mercado para la comercialización se integran decisiones cuantitativas y cualitativas que se toman en diferentes dimensiones temporales y espaciales. Finalmente, las decisiones sobre estas cuatro variables determinan cualitativamente el funcionamiento del sistema de comercialización.

Diversas son las definiciones que se han dado sobre el concepto de **producto**; sin embargo, para los efectos de esta investigación se asume el propuesto por Kotler (1995), este autor lo define como todo aquello que puede ofrecerse en un mercado con el fin de que se le preste atención para ser adquirido, usado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Este abarca objetos físicos, servicios, tiendas, organización y otros.

El sistema comercial es quien desarrolla un papel preponderante respecto a las características (no técnicas) del producto. Por tanto, las principales decisiones están encaminadas a la diferenciación de la cartera de productos con el fin de romper la homogeneidad del mercado y acotar así su propio segmento de mercado. El comprador por su parte, elige entre un posible campo competitivo el producto que considera posee las características más adecuadas (calidad, envase, exclusividad, marca, imagen) o bien de los otros instrumentos comerciales (distribución, precio, publicidad).

Se coincide con Spitz (1975) en que, siempre es conveniente diferenciar productos industriales y productos de consumo, ya que en los productos industriales la selección se realiza mediante una ponderación objetiva de los atributos que posee cada producto, en tanto que en los productos de consumo normal, la compra se decide en función de una valoración subjetiva de los productos candidatos, que a su vez, está influida por múltiples factores.

El **precio**, según Gorostegui (1992), es una variable comercial, caracterizada en muchos casos por la rapidez de sus efectos sobre las ventas. Por ello, se dice que al igual que la publicidad, es una variable de acción a corto plazo. Este autor sostiene además, que el precio de un bien es su valor de intercambio y éste no tiene por qué coincidir con el valor técnico, el cual es una magnitud subjetiva, basada en la valoración de cualidades como la calidad y la perfección



tecnológica. El valor que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto depende más bien de su capacidad para satisfacer deseos y necesidades.

De acuerdo a Stanton (1969), la importancia de las decisiones sobre precios viene condicionada por el tipo de producto que posee la empresa o por la estructura del mercado correspondiente. En un mercado estrictamente competitivo, el precio está determinado por las cantidades demandadas y ofrecidas, siendo nula la posibilidad de que el productor actúe sobre el precio, de ahí la necesidad de lanzar oportunamente estrategias que viabilicen el proceso de comercialización. Es importante, según el análisis realizado entender que, la estrategia de comercialización ha de hacer coincidir los objetivos perseguidos en la fijación de los precios con las metas generales de la empresa, teniendo siempre en cuenta los más relevantes que son el beneficio y la rentabilidad, el incremento de las ventas y la ganancia gradual de la cuota de mercado, una situación favorable con respecto a la competencia así como el mantenimiento de la imagen alcanzada por la empresa y sus productos, entre otros aspectos.

En relación a la comunicación o **publicidad**, Kotler (1995) plantea un modelo de comunicación compuesto por varios elementos, reconociéndose que hay dos de estos elementos que son principales en toda comunicación: el emisor y el receptor, mientras que otros dos representan las herramientas de la comunicación, es decir, el mensaje y el medio, otros que representan funciones de la comunicación y, por último, coinciden con el ruido en el sistema.

Relativo a la distribución, esta comprende las diversas actividades de la “compañía” para que el producto llegue a los consumidores meta. Esta variable busca crear utilidad de tiempo, lugar y posesión, al tener el producto accesible donde y cuando los clientes deseen comprarlo. El objetivo es distribuir el producto correcto en el lugar, en el tiempo y en las cantidades correctas (Pons y Escobar, 2010).

La **distribución** es una tarea casi exclusiva de un gran número de empresas en las que no existe producción y donde se realiza una adquisición de productos que son posteriormente vendidos tras sufrir alguna transformación que pueden ser físicas, temporales o espaciales. Ella está fuertemente condicionada por la estructura del canal comercial característico del producto de que se trate, aunque en ciertas ocasiones – si la empresa tiene suficiente poder sobre el mercado – puede imponer su propia concepción del canal de comercialización del producto (Bueno, 1989; Morris, M. y Pitt, L., 1993; Muñiz, G., 2005; Muñoz, F., 1994).

Un canal de distribución se puede definir como el camino que debe recorrer un producto desde que es elaborado hasta que llega al consumidor final. En este sentido, Gorostegui (1992) plantea que desde su punto de vista, existen al menos cuatro razones por las que resulta de gran importancia la adecuada **selección del canal de distribución**, esto es:

- La venta no se encuentra realmente completa hasta que el producto es adquirido por el consumidor final, al que hay que hacérselo llegar. El hecho de que el producto se encuentre en el almacén de un mayorista o en la estantería de un minorista no asegura que finalmente se vaya a vender.
- Los distribuidores continúan las actividades de comercialización de la empresa, siendo responsables, en muchas ocasiones del servicio al cliente y de actividades posteriores a la venta que pueden afectar la imagen del producto y del fabricante.
- La mayor parte de los distribuidores trabajan con productos y marcas de diferentes empresas que compiten entre sí y el apoyo del distribuidor en unos u otros puede ser un factor de gran incidencia en sus respectivos volúmenes de venta.
- La mayor parte de los productos suelen encontrarse en la fase de madurez de su ciclo de vida y es en esta etapa en la que el apoyo de los distribuidores tiene mayor importancia, pues es en ella en la que suelen existir otros productos de características semejantes compitiendo en los distintos segmentos de mercado.

La ayuda de los distribuidores puede prolongar el ciclo de vida del producto. Independientemente de lo anterior, es importante reconocer que una empresa requiere mantenerse informada sobre el comportamiento del mercado en cada momento, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, sobre lo cual Kotler (2006) entiende que debe responder a determinadas características, entre las que se destacan:

- Gestionar eficientemente la información y la toma de decisiones dentro de la empresa permite a los responsables de la comercialización decidir que es relevante conocer por la empresa, así como clasificar esa información y analizarla, y ante todo, distribuirla a tiempo.
- Utilizar las tecnologías de la información para poder analizar y evaluar con precisión en un tiempo razonable, el gran volumen de datos que se manejan en las empresas.
- Es vital para la comercialización el conocimiento que la empresa posee sobre el mercado.
- El enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones y resolver problemas puntuales y concretos, aunque en la práctica no siempre se limita a la solución de problemas concretos sino que hay una tendencia a utilizar más de lo debido la información.
- Estudios tales como: comportamientos del consumidor; sus actitudes, gustos y preferencias; estilos de vida y patrones de consumo; análisis de productos y posibilidades de nuevos productos; percepciones de los productos propios y de la



competencia; estudio sobre los atributos del producto; potencial y cuota de mercado; segmentación del mercado y localización de nuevos mercados y puntos de venta; estudios sobre distribución y comunicación, entre otros aspectos, constituyen objetos de una investigación de mercados.

- Las decisiones comerciales van dirigidas a asegurar la colocación más favorable de los productos en el mercado; de ahí, la importancia que tiene el conocimiento del mismo y de sus reacciones ante los distintos estilos comerciales.
- El sistema comercial se encuentra en contacto inmediato con el medio ambiente que rodea la empresa, percibiéndose los cambios y realizándose un proceso de adaptación externa e integración interna. En definitiva, captar las variaciones provenientes del medio ambiente y responder a ellas mediante un proceso de cambio y adaptación al mismo.
- Un conocimiento más profundo de los clientes, sus necesidades, sus deseos, su comportamiento antes y después de la adquisición de los productos y/o servicios, los atributos que definen la decisión de compra y cualquier otro elemento relevante para la empresa que la conforma, permitiendo mantener una actitud estratégica en la dirección empresarial con la mirada puesta en el mercado y sus tendencias.
- Con una información efectiva, la empresa puede adecuar las variables controlables para garantizar una oferta que satisfaga plenamente a sus clientes, logrando así una personalización que conlleve a la fidelización de estos y ganar nuevos clientes.

Finalmente, la empresa deberá determinar tanto el volumen total de fondos asignados al sistema de comercialización como la forma en que este presupuesto se ha de distribuir entre las diferentes variables. Una asignación óptima de estos recursos exige que se compare el costo en dinero de cada uno de los instrumentos comerciales con su eficiencia o rendimiento que en términos de beneficio reportan las citadas acciones comerciales. De manera general, hay criterios coincidentes entre los autores que se dedican al estudio de esta temática, aunque apuntan más a establecer concepciones generales o lineamientos que deberán ser tenidos en cuenta para responder a las características de un sistema de comercialización que resulte efectivo en términos de beneficios fundamentalmente económicos, siempre sobre la base de considerar la satisfacción a las necesidades del cliente en el entorno donde desarrolla su gestión comercial.

1.4 La gestión comercial. Particularidades en las empresas comercializadoras

Al estudiar el proceso de gestión comercial a través de *empresas comercializadoras*, primero es necesario establecer determinadas precisiones conceptuales de la categoría gestión o

administración de manera general y a partir de allí, incursionar en las particularidades propias de la gestión comercial en este tipo de organizaciones.

En Cuba, ha existido cierta confusión entre los términos gestión, dirección y administración, la cual en alguna medida ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga, por ello resulta procedente dejar establecido que para los fines de esta investigación estos conceptos son sinónimos y pueden emplearse indistintamente. (Pons, H y Utset, L., 2005; Rivero, M., 2000; Cruz Lara, A., 2004)

Existen múltiples definiciones, lo cual está dado en gran medida por el interés de los autores en destacar uno u otro aspecto de la misma en función del propósito directo que abordan, así para Weihrich (1991): "... la **dirección** implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, motivación y comunicación...".

Por otra parte, Chiavenato (1994) expone que: "La **administración** es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización"

Del mismo modo Koontz (1993) manifiesta que la **administración**, "...es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas".

Es importante señalar que entre las definiciones más difundidas en Cuba, y en general internacionalmente, se encuentra la de Stoner (1998) quien la identifica como: "El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos".

En cuanto a su especificidad en la función comercial Kotler (1995) plantea que la gestión de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan. Por su parte, para Gorostegui (1992), gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

A partir de los conceptos anteriormente planteados se tiene que la gestión de comercialización de una empresa es la que se dirige a satisfacer las necesidades del mercado que la dirección o gerencia general ha seleccionado como objetivo. El mercado son todos los clientes potenciales

que comparten esa necesidad o deseo específico, y que podrían comprar para satisfacer esa necesidad o deseo.

Una vez definidos los objetivos y estrategias, la empresa está en condiciones de realizar un análisis de los productos y servicios que puede brindar a sus clientes: la mejor manera de lograrlo es tener en cuenta sus propias posibilidades y a aquellos competidores que ofrecen productos que satisfacen las mismas necesidades. (Stanton, W. y Frutrell, Ch., 1987; Fainstein, Abadi, Baigros, Sciarrotta, Aique, 2003; Trujillo, C. y Fernández, L., 2008; Valdés, M. y Muñoz, R., 2002)

Las acciones de la gestión comercial abarcan:

- Seleccionar bienes o servicios;
- Investigar el mercado;
- Elaborar estrategias relativas a la venta;
- Contactar clientes;
- Elegir a través de qué forma se llega al cliente (canal de distribución);
- Participar en la decisión sobre condiciones de venta;
- Vender.
- Una buena gestión comercial puede medirse a través de diversos instrumentos:
- Ventas totales en pesos;
- Ventas totales en unidades;
- Proporción del mercado total que se atiende (medido en porcentaje);
- Ganancias.

La combinación entre las acciones comerciales arriba mencionadas, y las formas en que se mide la gestión comercial, demuestra que son muchas las responsabilidades que el personal del área comercial de cualquier empresa debe enfrentar.

Las responsabilidades de un área comercial no comienzan con el acto de ventas, sino que se inician con las tres áreas de producción para que la empresa produzca lo que va a vender, que debe ajustarse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Para esto deben implementarse acciones previas de marketing, que abarcan la “investigación de mercado” y “el desarrollo de productos”.

De esta manera, puede considerarse que los aspectos que más se destacan en las diversas definiciones abordadas en esta investigación y las que se encuentran en la literatura especializada son de manera sintética los siguientes:

- Es un proceso.



- Existencia de objetivos.
- Jerarquía (estructura)
- Eficiencia de la actividad.
- Hacer a través de otros.
- Coordinación de recursos.
- Es información, decidir, influir.

Como resultado de estos criterios, es opinión de este autor que, debe considerarse la gestión comercial como un proceso complejo relativo a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor. En el mundo moderno el control de la producción está en manos de empresarios y propietarios individuales, que organizan y dirigen las industrias, hacia la obtención de beneficios económicos.

Por tanto, puede afirmarse, coincidiendo con AMA (1985), que la gestión comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua.

En resumen, la gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo y su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control y organización así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial.

En la bibliografía consultada respecto a las formas de proceder para la gestión comercial, **(Anexo 2)**, se tiene que la mayoría se enfoca en la concepción e implementación de la estrategia y no considera el diseño del proceso, con estas características se consultó el Modelo de Gestión Comercial de la Universidad de Camagüey propuesto por Castellón Beltrán (2009), otra investigación consultada es la propuesta por Nodal González (2008), en la cual el autor expone un procedimiento para implementar un sistema de gestión de marketing en una empresa alimentaria, en la misma parte del diagnóstico de marketing para posteriormente establecer las estrategias, realizando un análisis funcional y estableciendo los programas correspondientes.

En el mismo sentido se analizó el procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas propuesto por Guerrero y Pérez (2008), el cual tiene en cuenta las



variables que se constituyen en los principales elementos a considerar en la gestión de comercialización a través de una red de tiendas minoristas, aunque no se analiza el diseño del proceso en sí, solo se describen las estructuras y además no concibe la estrategia, solo se limita a referenciarla pero a pesar de ejecutar en uno de sus pasos un diagnóstico no plantea una etapa de elaboración de la estratégica.

1.4.1 Principales elementos a considerar en la gestión comercial en empresas comercializadoras.

- **Planificación de Compras**

La planificación de las compras está estrechamente vinculada con las necesidades de los clientes y la realización de las ventas de mercancías anteriormente adquiridas.

El no tener en cuenta estos elementos puede conducir a la adquisición de mercancías que luego no tienen salida y hacen crecer los inventarios, provocando deterioros, vencimientos por lo que se pierde parte de la inversión realizada. Crecen también los costos de oportunidad y mantenimiento del stock asociado al almacenamiento.

La no adecuada selección de los proveedores puede traducirse en el incremento de los gastos, poca calidad de las mercancías adquiridas, falta de fiabilidad, precios no económicos, demora en los plazos de entrega, todo lo cual conduciría a un incremento en los costos y se puede llegar hasta la no satisfacción de los clientes en calidad, tiempo y precio.

Las ventas (comercialización), constituyen la recuperación del dinero anticipado y la obtención de la ganancia luego de cubrir los costos y gastos en que se ha incurrido durante todo el proceso y una gestión profesionalizada garantizaría la rápida realización de las mercancías. Este elemento constituye el cierre del círculo y es el punto de retroalimentación, pues a partir de los históricos de las ventas, del conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes se pueden planificar las compras para el próximo período.

Este reordenamiento comienza por el cliente como elemento decisivo en la organización, pues sus necesidades y deseos son el motor impulsor para el movimiento de todos los flujos de la organización. Por tanto, debe partirse de planificar y organizar estratégicamente la gestión del sistema comercial a partir de la realización de la planificación estratégica Integrada de la organización y que tenga como principio la calidad. (Guerrero y Pérez, 2008)

La actividad económico financiera desempeña un papel importante e interviene en la realización de todas las fases del sistema comercial, debido a que esta actividad fija los marcos financieros para las compras, realiza los pagos correspondientes, controla los gastos de las diferentes actividades y recibe el pago de los clientes. Una vez definidos los surtidos y las cantidades a comprar se debe seleccionar a quién se le comprará cada producto.



La gestión de compras se analiza por separado pues en ella se incluyen, desde las solicitudes de los pedidos hasta el acto de adquirir el producto; lleva implícito, por tanto, la negociación de la calidad del producto, precios, plazos, formas de pago, distribución, entre otros aspectos importantes. La etapa de distribución externa permite trasladar los productos desde los proveedores hasta la organización y de ella a las tiendas. En todo este proceso, la dirección desempeña un papel decisivo por lo que debe estar en todas y cada una de estas fases y es la que garantiza su funcionamiento como sistema. No obstante, estas actividades requieren ser analizadas de forma independiente para detectar sus puntos críticos y proponiendo los métodos y técnicas a emplear en cada una de ellas con el propósito de proponer acciones que contribuyan a mejorar su funcionamiento individual como partes del sistema de forma integrada. Toda organización debe centrar su atención en el cliente y ésta debe ser la pieza clave de la cultura organizacional, que integre y le imprima dinámica a toda la organización.

- **El Merchandising**

Independientemente de las características de un establecimiento que se dedique a la comercialización de productos, entiéndase tienda o algunas de sus semejantes (puntos de ventas, supermercados o almacenes, entre otros) es necesario implementar técnicas que propicien un adecuado confort, asequibilidad y orientación al cliente sobre los productos y el servicio que recibe. Entre estas técnicas ocupa un lugar prioritario el merchandising, sobre la que existen múltiples definiciones. El término "merchandising", es el resultado de unir el sustantivo "merchandise", que significa "mercancía" y el radical "ing", que expresa la acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor, por lo que se puede entender como "merchandising" lo siguiente:

Según Kotler (1995) el merchandising es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento".

En la teoría de la distribución comercial se considera merchandising a las actividades de marketing en la tienda y en un sentido amplio se distingue el merchandising exterior y el interior. El merchandising exterior consiste en la gestión del entorno de la tienda, es decir gestionar la zona exterior de la tienda en referencia a los estacionamientos y el resto del mobiliario urbano, así como la iluminación, las plantas y el urbanismo del entorno de la tienda. Un aspecto fundamental para el éxito de una tienda es la accesibilidad, al otorgar la facilidad al cliente para acceder a una tienda lo cual sin dudas influye en las ventas. (Guerrero y Pérez, 2008)

- **Organización de ventas**

La venta es una de las actividades que más ocupa a empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Para comprender el proceso de organización de ventas como parte necesaria en la gestión comercial a través de las tiendas se hace imprescindible partir del concepto de de la misma. Existen múltiples criterios acerca de este concepto (**Anexo 3**), En síntesis, se considera del análisis de las definiciones que las mismas se enfocan desde dos perspectivas diferentes:

1. Una general, en el que la venta es la transferencia de algo (un producto, Una general, en el que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
2. Otra perspectiva de mercadotecnia, en el que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

En resumen, estas concepciones sobre las ventas se tratan como proceso, contrato, intercambio, transferencia o función que se establece esencialmente entre dos o más personas y sobre la base de establecer un acuerdo mutuo. Desde el criterio de este autor y a los efectos de la investigación que se realiza, vale considerar que la venta es el acuerdo o contrato mediante el cual un vendedor transfiere artículos a un comprador por mediación de un pago con dinero, lo cual difiere de intercambio o trueque, en que ésta no implica la transferencia de dinero.

- **La estrategia de comercialización en tiendas**

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Las estrategias de comercialización en tienda constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más compatible con ellas, a fin de optar por él. (Guerrero y Pérez, 2008)

Esta requiere una mentalidad innovadora y amplia, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado. No existe una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa, por tanto esta es dirigida a un determinado consumidor con el objetivo de que elija el producto que la misma incluye. Dicha estrategia no puede ser autista sino que debe de tener en cuenta al consumidor y la competencia. En un enfoque estratégico, el objetivo supremo resultaría mantenerse y crecer en el mercado, por lo

que la estrategia deberá hacer énfasis en la aplicación de un enfoque de orientación al cliente. Por tanto resulta obligatorio resolver esta contradicción mediante una actitud gerencial que organice y regule todas las acciones y solo después constituya un conjunto de técnicas y procedimientos que permitan lograr la participación en el mercado y el posicionamiento en este. Efectivamente, de lo que se trata es de formulación de objetivos, estrategias y políticas que puedan guiar las acciones operativas de la fuerza de ventas en el mercado, para asegurar la factibilidad económica y comercial.

1.5 Papel del marketing. Importancia en el sistema empresarial cubano

En marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, General de Ejército Raúl Castro, reconoció al Marketing (utilizó el término Mercadotecnia), como una buena herramienta para lograr resultados. No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es *“organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes”* y que se precise su alcance cuando se declara allí que *“La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”*

Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir (Díaz et al., 2005). A los cambios que se fueron registrando desde 1994 hasta el proceso de Perfeccionamiento Empresarial se muestran en la tabla 1.2.

Empresa antes de 1994	Empresa a partir del 2000
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de las estrategias

Tabla 1.2 Cambios en el pensar de las empresas cubanas con respecto a la gestión del marketing.

Fuente: Díaz et al., (2005)

Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas al respecto. Siendo los principales los propuestos por Díaz et al., (2005) entre los cuales se identifican:

- **Pobre orientación al mercado:** lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes.

- **Insuficiente uso de las técnicas de marketing:** La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc, No se realizan análisis de cartera de productos/negocios, Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito, Inexistencia de sistemas de información de marketing, que permitan el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales.

- **Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing:** Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. (Barreiro Pousa, 2005)

- **Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas:** La existencia de una política rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía.

Las principales causas, en opinión de estos autores, que están presentes en el surgimiento de estos problemas, son:

- El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial, esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
- Prejuicios en relación con la categoría marketing.
- Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
- Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.



- Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.

Barreiro Pousa (2005) es del criterio que el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocaron un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial cubano, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial, crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional. (Díaz et al., 2005)

Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

De lo que se trata, entonces es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, lo cual expresa en su esencia un enfoque de marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al marketing en las condiciones del socialismo.

El marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, según Díaz et al., (2005), por las razones siguientes: En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural. Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

1.6 Conclusiones parciales

- La orientación al mercado constituye un eje fundamental para la gestión de las organizaciones, a partir de aportar una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes, que presupone un cambio

en las concepciones centradas en el interés y criterio del que produce u oferta el servicio, al que lo necesita.

- Los análisis realizados por diferentes autores evidenciaron que las técnicas de comercialización han sido utilizado de forma limitada en los sistemas de gestión de las empresas cubanas, a pesar de resultar coherente con las políticas y estrategias del país, en particular en lo referido a la necesidad de elevar la eficiencia y eficacia de las empresas a partir de mejorar la calidad de la planificación y de perfeccionar la gestión en función de aumentar la satisfacción de las necesidades de la población, pero a su vez, los estudios pusieron de manifiesto las carencias metodológicas contextualizadas a los efectos de su aplicación.
- El estudio bibliográfico realizado, permitió comprobar que las metodologías consultadas para gestionar la comercialización, han sido definidos de forma general y que la instrumentación de sus fases, etapas o pasos están conceptualizados en algunos casos, pero no lo suficientemente operacionalizados como para poder ser aplicados de forma directa. De igual forma se evidenció que, en este sentido no se han realizado investigaciones en empresas comercializadoras, por lo que se requiere de estudios que permitan fundamentar soluciones metodológicas que satisfagan esta necesidad.



Capítulo II. Diagnóstico de la gestión comercial en la empresa DIVEP Villa Clara.

2.1 Introducción

Particular importancia, tiene la realización del diagnóstico para la identificación de los problemas que influyen en el funcionamiento eficiente y eficaz de este proceso en la organización.

Considerando, el criterio de Ansoff (1995) referido por Castellanos (1998), con respecto a que el proceso de identificación de problemas como esencia de la situación problemática que fundamenta la necesidad de la búsqueda de soluciones, incluye el análisis del comportamiento histórico de la organización, la situación interna de la misma y del entorno, el presente capítulo tiene el objetivo de identificar la problemática que se presenta en la Empresa DIVEP Villa Clara con respecto a la gestión de la comercialización.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico de la gestión comercial

El diagnóstico en la organización objeto de estudio en la presente investigación, se realizó mediante el procedimiento propuesto en la figura 2.1, el cual se elaboró a partir de los procedimientos desarrollados y aplicados por Durán (2005), René (2006), Del Valle y Medina (2008). Se definen como bases del mismo las siguientes:

- Enfoque sistémico al analizar la influencia de cada variable en la organización, enfatizando en la gestión comercial.
- Participación de los miembros de la organización en la identificación de los problemas que afectan su autorregulación eficiente y eficaz.
- Combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas en la búsqueda de información.

El procedimiento propuesto para la realización del diagnóstico se aplica por etapas y se desarrolla como se muestra a continuación:

Etapas I: Caracterización del objeto de estudio.

La caracterización del objeto de estudio se realiza tomando en cuenta su objeto social, la estructura organizativa, la subordinación a las cuales está sujeta la empresa, la composición del personal y equipo directivo, los servicios que ofrece y el historial de la empresa fundamentalmente.

Es recomendable en este paso definir los límites organizacionales del sistema a estudiar, a fin poder precisar en pasos posteriores el área de competencia en la gestión de la solución de los problemas.

Etapas II: Establecimiento de los objetivos del diagnóstico

Posterior a la caracterización del objeto de estudio se determina el objetivo del diagnóstico y su alcance. La determinación del objetivo ayudará a la definición de las técnicas que serán utilizadas, el cálculo del tiempo necesario para su realización y la cantidad de personal requerido, entre otros aspectos.

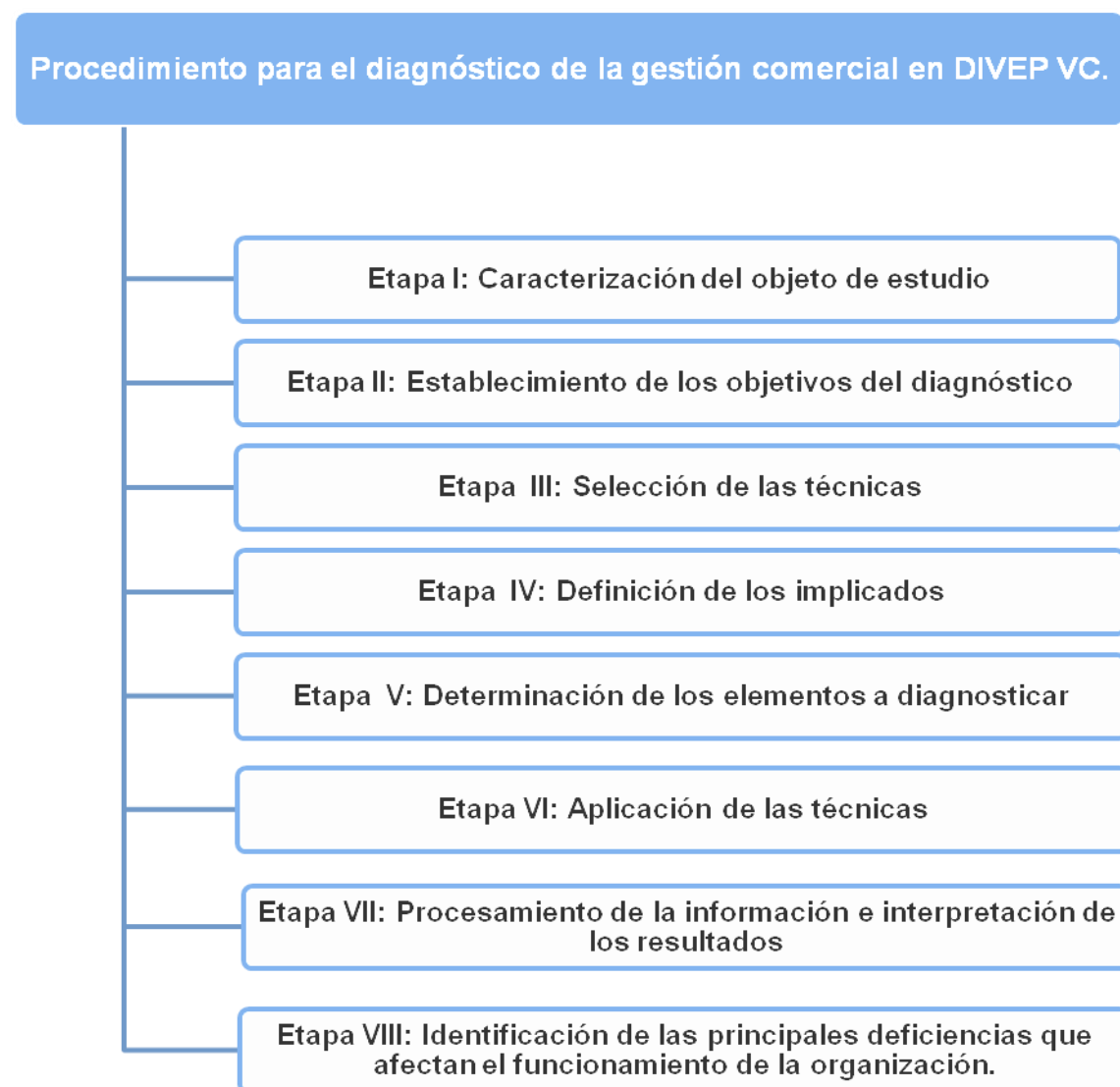


Figura 2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la gestión comercial

Fuente: Elaboración propia a partir de Durán (2005), René (2006) y Del Valle y Medina (2008)

Etapa III: Selección de las técnicas.

La selección de las técnicas a utilizar para la realización del diagnóstico, tomando en cuenta el objetivo del mismo y las características generales del objeto, la complejidad de los procesos y

la dimensión de la organización fundamentalmente, resultan recomendables para su realización las técnicas de análisis de documentos, entrevistas, dinámicas grupales, el criterio de expertos y especialistas, las cuales serán precisadas en cada una de las fases en la que se apliquen.

Etapas IV: Definición de los implicados.

En esta etapa se determinan los implicados, es decir, sobre quienes se debe hacer la investigación, para lo cual se procede a determinar el número de expertos. Una vez calculado el número de expertos se procede a determinar el Coeficiente de Competencia (K).

Etapas V: Determinación de los elementos a diagnosticar

Análisis externo

El análisis externo es el marco conceptual del proceso estratégico y plantea actualmente una visión mucho más amplia. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias del crecimiento de la economía. Es una práctica común hacerlo a nivel macroentorno o entorno general y microentorno o entorno competitivo.

Para el diagnóstico de la gestión de comercial en la empresa objeto de estudio se procede a considerar las dimensiones **económica, política, tecnológica y ambiental**, por ser las que mayor impacto ocasionan. Otro elemento a considerar es el entorno competitivo o microentorno de la empresa, por lo que se procede al análisis de la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por los estudios hechos por Porter (1985), sobre estrategia competitiva, sus cinco fuerzas competitivas (Clientes, Proveedores, Competidores existentes, Competidores potenciales y Productos sustitutivos). Otro elemento de importancia es el **análisis de las tendencias del mercado**, el cual tiene como finalidad identificar las perspectivas de evolución de la demanda global de los productos en el mercado en el período que abarque la planificación estratégica. Ello permitirá caracterizar el perfil del ciclo de vida de cada rama, línea o tipo de producto y realizar las previsiones que se requieran.

Análisis interno

Para el análisis interno se debe partir de la **caracterización de la gestión comercial** en la empresa, incluyendo el área funcional, la relación del proceso con otros de la empresa. Conteniendo los resultados de los principales indicadores de medición de la eficacia del proceso.



Posteriormente se procede a realizar un levantamiento de los **recursos y capacidades de la empresa**, para con ello conocer con qué dispone la empresa para dar cumplimiento a los objetivos que se propongan.

Dentro de este diagnóstico de la gestión comercial se enfatiza en las funciones principales de los programas de marketing, que incluyen **productos, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas**.

Etapas VI: Aplicación de las técnicas

Se aplican las técnicas seleccionadas teniendo en cuenta el objetivo del diagnóstico, y observando las reglas de aplicación en cada caso, en dependencia de las características de la técnica en cuestión. Resulta importante además considerar las personas involucradas, la representatividad, así como la combinación de técnicas a fin de garantizar la veracidad de la información.

Etapas VII: Procesamiento de la información e interpretación de los resultados

El procesamiento de la información e interpretación de los resultados, consiste en la aplicación de métodos para procesar los resultados obtenidos a partir de las técnicas previamente seleccionadas y aplicadas a la organización estudiada. Aquí se incluye el análisis del resultado de cada técnica, la depuración, la clasificación y agrupación de los resultados, así como la interpretación de los mismos. Este paso debe concluir con la síntesis de los principales problemas que afectan el proceso de gestión comercial en la empresa.

Etapas VIII: Identificación de las principales deficiencias que afectan la gestión comercial

Los resultados del diagnóstico interno y externo se valoran para establecer la posición de la empresa, respecto a la comercialización, a partir de la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En la presente etapa se identificaron sus componentes para la elaboración de la matriz.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la comercialización en la Empresa DIVEP VC.

La Dirección de DIVEP Villa Clara se ubica en Carretera Subplanta y Circunvalación en la Zona Industrial de la Ciudad de Santa Clara, provincia de Villa Clara y cuenta con representación en los municipios de Caibarién y Placetas con un Punto de Venta en cada uno, para la ejecución de la comercialización de sus productos y servicios dispone de cuatro Unidades Empresariales de Base, dos dedicadas a la gestión de compra, una a la de Venta y una a la actividad Técnica y de Servicios:

- UEB Compras.
- UEB Comercializadora Nacional.



- UEB Ventas
 - ❖ Punto de Venta Santa Clara 1.
 - ❖ Punto de Venta Santa Clara 2.
 - ❖ Punto de Venta Ferretería.
 - ❖ Punto de Ventas El Cayo.
 - ❖ Punto de Ventas Sur.
- UEB Técnica y de Servicios
 - ❖ Taller Electrodoméstico.

La empresa se compone de un aplantilla de 128 trabajadores, de ellos 104 son directos a la producción.

Misión (2011-2015)

Comercializamos las producciones de la industria nacional en el territorio, prioritariamente las de la industria del SIME, gestionando para todo el sector estatal los suministros asociados a la esfera automotriz, los bienes de consumo y la industria, negocio que se complementa con los servicios de garantía y de posventa, mantenimiento y reparación vinculados a los productos comercializados, orientada a satisfacer, de manera innovadora, las crecientes necesidades de nuestros clientes y trabajadores, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad certificada brindada por un capital humano motivado y de alto desempeño, donde prima el respeto medioambiental.

Visión (2011-2015)

Apostamos por ser la empresa comercial por excelencia de la industria del SIME en el territorio, ofreciendo para todo el sector estatal soluciones integrales a sus demandas de suministro de productos y servicios vinculado a las líneas de negocios de la empresa, distinguiéndose por el prestigio y el liderazgo entre sus competidores, sustentado en la calidad del servicio que oferta y una elevada productividad, contando como principal divisa con un capital humano motivado y profesional, capaz de desarrollar y aplicar las técnicas más novedosas en su gestión empresarial, para beneficio de la sociedad y para sí.

Objeto Social

Nuestra empresa dentro de su objeto social comprende la comercialización de las partes, piezas y accesorios del transporte, agrícola y de la construcción, así como todos las producciones del SIME; prestar servicios en reparación y mantenimiento de equipos automotores y agregados; siendo estos los negocios y/o servicios que caracterizan a la organización.



La Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Villa Clara, se constituye mediante Resolución No. 813/2004 del MEP y 186/2005 del Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica y la Electrónica, a partir del 1 de enero del 2005, con el Objeto Empresarial aprobado por Resolución No. 173 de fecha 21 de agosto del 2006, dictada por el Ministro de la Industria Sidero-Mecánica, enunciando las siguiente razones:

- a) Comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, agregados, accesorios automotores y equipos de transporte ligero y pesado, agrícola y de la construcción, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- b) Comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, accesorios y equipos asociados al sector industrial y bienes de consumo, así como las producciones de las empresas de la Industria Sidero-Mecánica y las generadas por la industria nacional que demanden la capacidad de distribución de su red de ventas, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- c) Ofrecer servicios de postventa (instalación, montaje, puesta en marcha), garantía y reacondicionamiento de las producciones comercializadas, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- d) Prestar servicios de distribución de mercancías que comercializa, en pesos cubanos.
- e) Brindar servicios técnicos especializados de reparación y mantenimiento en la esfera automotriz tanto a vehículos como a sus agregados, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- f) Brindar servicios de suministros e ingeniería dirigidos a programas de inversión en correspondencia con su nomenclatura comercial, en pesos cubanos.
- g) Prestar servicios de mantenimiento a equipos y productos que comercializan, para inmuebles comerciales e industriales, en pesos cubanos.
- h) Brindar servicios de proyectos especializados a los productos y equipos que comercializan, asociados a programas de inversión y mantenimiento de sus clientes, en pesos cubanos.
- i) Prestar servicios de alimentación a los trabajadores del sistema empresarial del Grupo DIVEP, en pesos cubanos, cobrándole a las entidades el per cápita en pesos convertibles aprobado.
- j) Prestar servicios de comedor-cafetería a los trabajadores de la Empresa en pesos cubanos.
- k) Prestar servicios de transportación de personal a los trabajadores en pesos cubanos.

Luego de una caracterización de la empresa objeto de estudio se procedió a definir el **objetivo**: Diagnosticar la situación actual del proceso de comercialización, permitiendo identificar sus

principales deficiencias.

La **selección de las técnicas** se realizó tomando en cuenta el objetivo, la dimensión de la organización y el tipo de diagnóstico, lo cual arrojó la conveniencia de aplicar las que se relacionan a continuación:

- Dinámica de grupo: Al Consejo de dirección de la empresa, Directivos de las áreas funcionales (Comercial).
- Entrevista a expertos: Se les aplicó la entrevista estructurada contenida en el **Anexo 4**, considerando el nivel de incidencia en el proceso de gestión comercial.
- Análisis de documentos: Planeación estratégica de la empresa, Balance económico y Balance de producción, Plan de producción.
- Entrevista a demás trabajadores: Las entrevistas son consideradas la mejor fuente de información cualitativa. En este caso se realizaron entrevistas semiestructuradas contenidas en el **Anexo 5**, buscando facilitar la creatividad de opciones de preguntas sobre la base de los diversos temas. Se le aplicó entrevistas además de los expertos a administrativos, técnicos y trabajadores relacionados.
- Encuestas a clientes externos con procesamiento estadístico para determinar el nivel de satisfacción del cliente externo. **Anexo 6**
- Observación.

Para determinar el tamaño de las muestras de cada estrato que permitan obtener el mayor numero de informaciones con el menor por ciento de error se utiliza la expresión (1), que forma parte del muestreo aleatorio irrestricto: (Calero, 1987)

$$n = \frac{[Z(1-\alpha/2)/d]^2 P(1-P)}{1 + 1/N [Z(1-\alpha/2)/d]^2 P(1-P) - 1/N} \quad (1)$$

Donde:

1- $\alpha/2$: Nivel de confianza.

d: Error absoluto.

Z: Percentil de la distribución normal.

P: Proporción de la población.

N: Tamaño de la población.

Para la determinación del tamaño de la muestra se fijaron los siguientes parámetros:

Z1- $\alpha/2=2.58$ (para un nivel de confianza del 99 %)

P= 0.5

d= 0.10

N= 82

Sustituyendo estos valores en la expresión (1) obtenemos:

$$n = \frac{[(1-2.58)/0.1]^2 0.5(1-0.5)}{1+1/82[(1-2.58)/0.1]^2 0.5(1-0.5)-1/82}$$

n = 46

Es preciso señalar que para la selección de la muestra sólo se consideraron a directores, económicos, dirigentes, comercial, jefes de servicio, obreros, técnicos y funcionarios de cada dirección perteneciente a la entidad, por ser los que más se ajustan a los criterios definidos para buscar la representatividad de la muestra. Esos criterios son (Fox, 1981), los criterios a considerar son los siguientes:

- Conocimiento de las características del sector.
- Años de experiencia en el sector.
- Implicación en el proceso de comercialización

A continuación se reflejan las técnicas aplicadas, los implicados así como la muestra utilizada.

Técnicas	Tamaño de la muestra.	Tamaño de la población.	% de la población.
Dinámica de grupo al Consejo de Dirección.	11	11	100
Dinámica de grupo a la Dirección Comercial.	7	7	100
Entrevista a expertos.	8	8	100
Entrevistas implicados.	20	82	24

Figura 2.2 Técnicas y tamaños de muestra utilizados.

Fuente: Elaboración propia.

Es válido destacar se le aplicó encuesta a los clientes, cuyos resultados se muestran en el **Anexo 6**.

Se determinó la utilización de 8 expertos para efectuar el diagnóstico, a partir del cálculo recogido en el **Anexo 7**.

En la determinación de los elementos a diagnosticar se consideró los siguientes:

Dimensión económica: En 2010, el PIB de Cuba creció un 1,9% (frente a un 1,4% en 2009) impulsado por el aumento del valor de las exportaciones de bienes y servicios y del turismo, ya que la inversión volvió a caer y el consumo no registró un crecimiento significativo. La inflación, cerraría el año en un 1,4% (un -0,1% en 2009) y el déficit fiscal se ubicaría en un 3,4% del PIB (un 4,8% en 2009). El déficit comercial se reduce en 2010 y el déficit de la cuenta corriente será equivalente al 0,3% del PIB, lo que refleja la restricción externa que continúa limitando seriamente el ritmo de crecimiento económico el cual se muestra en el **Anexo 8**. Específicamente la dinámica de varios de los principales sectores de la economía que afecta directamente a la empresa reportaron un ligero crecimiento como la actividad industrial, entre otros.

Dimensión política: Nuestro país se encuentra actualmente en un proceso de restructuración socio-económica con el objetivo de perfeccionar el sistema socialista, para lo cual se aprobaron una serie de lineamientos, en los cuales en relación al sector empresarial se plantea lo siguiente:

- Se definirán claramente las facultades y los instrumentos financieros a utilizar por las empresas para dirigir la producción de bienes y servicios. Se hará más flexible su objeto social para que éstas puedan desplegar al máximo sus potencialidades, según lo normado.
- Las finanzas internas de las empresas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a las mismas; ello sólo podrá ser realizado mediante los procedimientos legalmente establecidos.
- El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.
- Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan.
- Las empresas estatales o cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías



financieras, serán sometidas a un proceso de liquidación o se podrán transformar en otras formas de gestión no estatal, cumpliendo con lo que se establezca al respecto.

- Se eliminará el subsidio por pérdidas a las empresas y como norma, no recibirán financiamientos presupuestarios para realizar producciones de bienes y servicios.
- Las empresas, a partir de las utilidades después de impuestos, cumplidos los compromisos con el Estado y los requisitos establecidos, podrán crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores.
- Los ingresos de los trabajadores y sus jefes en las empresas estatales y las formas de gestión no estatal estarán vinculados a los resultados que se obtengan.
- Las empresas y las cooperativas pagarán a los Consejos de la Administración Municipal donde operan sus establecimientos, un tributo territorial, definido centralmente, teniendo en cuenta las particularidades de cada municipio, para contribuir a su desarrollo.
- Las empresas aportarán parte de sus utilidades después de impuestos para crear en la organización superior de dirección empresarial un fondo de compensación destinado a cubrir desbalances financieros.
- Las empresas tendrán independencia para la aprobación de sus plantillas de cargos, cumpliendo los indicadores establecidos en el plan, que contribuirán a impedir que se incrementen las plantillas innecesariamente.
- Los centros de investigación que están en función de la producción y los servicios deberán formar parte de las empresas o de las organizaciones superiores de dirección empresarial, en todos los casos en que resulte posible, de forma que se pueda vincular efectivamente su labor de investigación a las producciones respectivas.

Dimensión tecnológica: El proceso productivo y su resultado han tenido un acelerado proceso de uso intensivo de la tecnología, enfocado básicamente en la calidad, por lo que las empresas internacionales que realizan estas actividades cuentan con Sistemas de Gestión de la Calidad certificados por normas reconocidas internacionalmente y en algunos casos se trabaja por los principios que rigen gestión basada en la Calidad Total.

Dimensión ambiental: La estrategia ambiental del SIME, tiene por objetivo implementar el estricto cumplimiento de la legislación vigente, regulaciones, procedimientos y otros instrumentos que se adopten para el fortalecimiento de la gestión ambiental, lograr que las prácticas de gestión ambiental estén dirigidas para prevenir, minimizar o eliminar los impactos de los medios y su infraestructura en el aire, el agua, los suelos, la flora y la fauna, para contribuir a la sustentabilidad, implementar las evaluaciones de impacto ambiental, contribuir a la formación de una conciencia ambiental en el personal de la empresa: dirigentes, técnicos y

obreros. Por lo que esta dimensión constituye una de las de mayores impactos y de acciones de control por parte de los niveles superiores y el CITMA.

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó utilizando el modelo de las 5 fuerzas de la competencia definidas por Porter (1985), a saber: rivalidad entre competidores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

Rivalidad entre competidores

En el entorno competitivo de la empresa comercializadora DIVEP VC se incluye la región central del país, teniendo en cuenta a todas las industrias del SIME que comercializan los productos que fabrican. No se analizan en este caso las empresas que operen con estándares de calidad muy superiores o muy inferiores, pues no constituyen un peligro real desde el punto de vista competitivo al dirigirse a otros segmentos de mercado y tratar con clientes completamente diferentes.

Para este análisis se incluyen criterios como las características del producto ofrecido, precios, ingresos. El análisis de este entorno competitivo, sobre la base de los criterios adoptados, permitió definir los principales competidores para la empresa en las áreas: Automoción Bienes de consumo, Universal e Industrial. A continuación se muestra en la figura 2.3 las empresas y las industrias que constituyen competencia y en que productos representan una superioridad. Las empresas subrayadas en color negro oscuro son las propias industrias que comercializan además los productos que fabrican.

Competidores	Productos
SASA	Automoción
Comercializadora del MITRANS	Automoción
Motor Centro	Automoción
AXESS	Automoción
SOMEK	Automoción
Consumimport	Automoción
Comercializadora Escambray	Automoción
UNECAMOTO	Automoción
ITH	Bienes de consumo
Copextel	Bienes de consumo
ELQUIM	Productos químicos

LABIOFAM	Productos químicos
Pinturas VITRAL	Pinturas
Cimex	Material de oficina, Piezas de bicicletas eléctricas
VICLAR	Sábanas, Ropa de trabajo
Ferretería centro de negocios Almacenes Universales	Ferretería
EMI Che Guevara, INPUD	Productos plásticos
Planta Mecánica	Tochos
Emp Bujías	Bujías
METALCOM	Carpintería aluminio
MINERVA	Piezas de bicicletas eléctricas
Fondo Bienes Culturales	Calzado, Medios de Protección

Figura 2.3 Principales competidores de DIVEP VC:

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la empresa objeto de estudio, al ser comercializadora de disímiles productos, al analizar la competencia, figura 2.3 se tuvo en cuenta lo que representa para una gama de productos determinada. Por ejemplo la empresa SASA es un fuerte competidor en Automoción, por lo general su tienda está bien surtida y su establecimiento está céntrico. Lo mismo sucede en el caso de ITH que en la gama de bienes de consumo es mucho más fuerte en el mercado. Con respecto a los competidores superiores que en la figura se destacan no se tuvo en cuenta las industrias, ya que todas representan una fuerte competencia.

El análisis de la competencia inferior permitió constatar que a pesar de algunas ventajas como la posición geográfica de las tiendas, la empresa DIVEP es muy superior en cuanto a su infraestructura. En cuanto a precio están en desventaja ya que son empresas intermediarias igualmente.

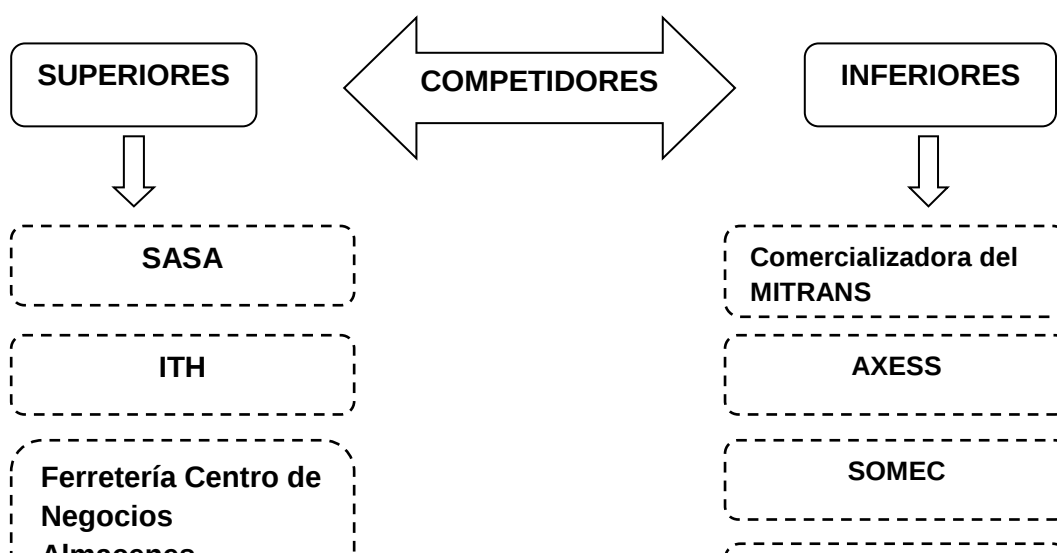




Figura 2.4 Ubicación de los principales competidores de DIVEP VC

Fuente: Elaboración propia.

Amenaza de Competidores Potenciales

En la actualidad, en el entorno competitivo de la empresa objeto de estudio hay que tener en cuenta a Almacenes Universales que cada día amplía más su objeto social, y puede en su expansión abrir una tienda de automoción y constituir una fuerte competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La poca variedad de alternativas diferentes para dar solución a las diversas necesidades hace que no se considere ningún producto/servicio como una amenaza hasta el momento en el entorno competitivo.

Poder de negociación de los clientes

En el sector empresarial el poder de negociación de los clientes es limitado ya que estén reglamentaciones que limitan los negocios. Las reclamaciones, han cobrado auge, como muestra del impacto que causan los incumplimientos de los contratos y sobretodo como muestra de la necesidad de compensar a un cliente no conforme. Dadas las condiciones del entorno económico, los clientes no poseen liquidez para efectuar compras grandes cada vez menos por lo que se ha efectuado un aumento de la solicitud de los créditos comerciales. La autorización racional de créditos permite aumentar los niveles de venta pero tiene la contraparte de la falta de solvencia para acometer nuevas compras y aumento de endeudamiento con el banco. En el **Anexo 9** se encuentra reflejado los principales clientes de la empresa considerando sus niveles de compra efectuados hasta la fecha.

Poder de negociación de los proveedores

Con los proveedores de productos importados existe una tensa negociación producto de la situación del país de endeudamiento con proveedores extranjeros. Esta situación ha flexibilizado aunque se mantiene los acuerdos y plazos para efectuar los pagos muy tensos para nuestra empresa. Tal es el caso de Resigum S.A, Roller, Compañía Ríos S.A, Trade Special, Coral Capital.

Análisis del mercado

En estos momentos en la empresa Divep VC existen un total de 520 empresas contratadas, éstas empresas componen los siguientes Segmentos del Mercado que es donde existen potencialidades de venta de Producciones del SIME, Productos Nacionales, Partes, Piezas, Agregados y Accesorios de Automoción y posibilidades de prestación de servicios de reparaciones automotrices, de ciclos y de equipos electrodomésticos:

- Industria Nacional con la Ferretería Industrial
- Industrias del SIME con las materias primas, la ferretería industrial, y los recursos para el mantenimiento industrial.
- Sector emergente del Turismo, con mantenimiento Hotelero y productos de higiene.
- Sector de la Construcción, con panelería ligera, perfiles y otros elementos constructivos, así como medios de protección.
- Empresas de la Economía con productos de automoción y el resto de los productos/servicios

Este constituye nuestro Mercado Meta, un mercado que hoy en día se caracteriza por ser cada vez más turbulento y competitivo. Su comportamiento tiende a aumentar en número de contratos a clientes y cantidad de mercancías demandadas para la comercialización. El plan anual se ha incrementado en lo que va de año y se prevé que sufra modificaciones, por lo que se ha previsto que la empresa cuente con el reaprovisionamiento suficiente para enfrentar la demanda.

DIVEP VILLA CLARA	PLAN APROBADO 2011	
CONCEPTOS	Moneda Total	De ello : MLC
Total de Ventas	19440.2	3972.3
Ventas de Servicios	1600	270
Ventas de Mercancías	17840.2	3702.3
NUEVA PROPUESTA		
CONCEPTOS	Moneda Total	De ello : MLC
Total de Ventas	28746.2	5500.0

Figura 2.5: Plan de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los recursos y capacidades

En este apartado se analizan los recursos humanos, tecnológicos y económico-financieros, con los que dispone la empresa para el desarrollo de los procesos que determinan los



resultados de la empresa. Aspectos de relevancia como el análisis de las utilidades y la productividad son evaluados en la entidad así como su comportamiento y pronóstico.

En este apartado se analizan los recursos humanos, tecnológicos y económico-financieros, con los que dispone la empresa para el desarrollo de los procesos que determinan los resultados de la empresa.

Análisis de la organización de la comercialización

La actividad de almacenamiento, se cumple cabalmente en cada establecimiento cumpliendo con las normas establecidas a pesar de no estar escrito un procedimiento. Los productos se colocan en correspondencia con su período de rotación y se cumple el cuidado de las mercancías. Las áreas de recepción y despacho se encuentran localizadas y señalizadas en cada almacén, generalmente los productos se estiban correctamente el método de almacenamiento es espacio vacío espacio lleno. El área de las mermas se encuentra bien definida garantizando la separación de estos productos de los otros; las tarjetas de estibas se encuentran actualizadas, éstas se ubican en cada uno de las cargas siempre que el tipo de mercancía lo permita.

Las operaciones de carga y descarga se hacen mecanizadas, los medios de manipulación son carretillas de cuatro ruedas y los montacargas, los cuales son de combustión interna, modelo 25T-12 Y FD45T-5 tipo D con una capacidad nominal de 4 t cada uno.

La transportación de la mercancía tampoco cuenta con un procedimiento para su ejecución, a pesar de ser una actividad clave dentro del sistema logístico. El transporte se hace a través de un manual de transportación dictado por el ministerio del SIME, el cual tiene las orientaciones de cómo debe desarrollarse la transportación y toda la documentación que se requiere. El transporte de la mercancía se realiza según la planificación que hace el departamento de compra; donde este solicita el transporte al departamento de aseguramiento informándole la carga de la mercancía y este pone el medio de transporte de estar disponible teniendo en cuenta el tipo de mercancía y el medio. El sistema de transporte está deteriorado, con muchos años de explotación, los vehículos no están en muy buenas condiciones técnicas, aunque ya se han puesto en práctica medidas para mejorar el transporte como; realizar el mantenimiento de forma periódica facilitando las piezas y materiales para garantizar que haya menos roturas de los medios de transporte, además de existir la contratación con otras empresas para el alquiler de la transportación de carga entre las cuales se encuentra Almacenes Universales.

Análisis de las variables del mix

La empresa desarrolla su actividad de comercialización en diferentes tipos de productos:



Piezas de automoción, Productos Universales Ferretería productos para la Construcción y el Mantenimiento, Productos Industriales para el Mantenimiento de la Industria. En la actualidad están definidos los productos líderes de la organización, trabajando en su identificación por cada tipo de producto citado anteriormente en cada una de nuestras tiendas. Es por ello que se ha tratado de identificar cada tienda según la orientación hacia su mercado según la localidad y tipo de productos. Por ejemplo.

UEB Ventas

- Punto de Venta Santa Clara 1. Especializada en automoción y área expositiva amplia para producción nacional.
- Punto de Venta Santa Clara 2. Especializada en producción nacional y mercancía importada para la construcción.
- Punto de Venta Ferretería. Especializada en ferretería, rodamientos
- Punto de Ventas El Cayo. Orientada hacia el turismo en artículos de todo tipo.
- Punto de Ventas Sur. Especializada en productos únicamente en moneda nacional.

La garantía comercial la poseen aquellos productos que con anterioridad se haya pactado con su proveedor. Se presta el servicio de garantía a aquellas mercancías que son vendidas por nuestra red de tiendas que presenten dificultades técnicas para su solución inmediata o posterior trámite de reclamación en caso necesario. Nuestras instalaciones tanto de ventas (tienda) como de servicios están identificados con el Logotipo que identifica nuestro grupo corporativo, pero nuestros productos llevan la marca o nombre comercial certificada por el productor, ya que nuestra empresa se centra en la comercialización. Los productos presentan un envase y embalaje destinado por su proveedor. La competitividad de nuestros productos se establece según la relación calidad-precio

La promoción de los productos se realiza en los locales de Exposición en las tiendas, a través de plegables, catálogos facilitados por lo proveedores, así como la Participación en las habituales Ferias Expocentro y FIAH. Los criterios de los clientes se reciben a través de los encuentros, encuestas y el Libro de Opiniones del Cliente.

No existe un sistema, fuente de información, persona encargada de proveer a la empresa información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo del mercado, clientes, distribuidores, competidores, suministradores en el momento preciso para tomar una decisión sobre el mercado, distribución, competidores, etc.

Para conocer los criterios de los clientes se realizan reuniones de intercambio en cada territorio conocidas como “DIVEP y sus Clientes” en las que además se promociona nuestro objeto social ya que tradicionalmente somos reconocidos por la comercialización de piezas de

repuesto.

No existe en estos momentos un presupuesto para la actividad de mercadotecnia, promoción, publicidad, la empresa en su plan general contiene un enfoque a las ventas de mercancías y servicios. A pesar de no existir un presupuesto para la promoción y publicidad los especialistas en relaciones públicas con el apoyo de la dirección efectúan acciones encaminadas a su ejecución.

Existe además una intranet con alcance local, donde se publican y actualizan diarios los partes e informaciones de la empresa. Existe un sistema de Chat interno, planta telefónica con extensiones a todas las oficinas de la empresa, se trabaja en ampliar el alcance del sitio Web a navegación nacional con la puesta en práctica de la tienda virtual donde los clientes podrán acceder a ella y efectuar la compra y reserva de mercancías. Los directivos de acuerdo a su nivel de utilización poseen acceso a Internet.

Como resultados del diagnóstico se obtiene el siguiente análisis DAFO:

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
1. Existe una empresa importadora en el Grupo.	1. Disminución de las importaciones por restricciones financieras del país, aplicando esquemas cerrados de financiamiento para priorizar determinadas actividades que generan exportaciones.
2. Desarrollo de la infraestructura hotelera en explotación en la cayería norte de la provincia.	2. Disminución de la capacidad de compra del mercado solvente, por disminución en los presupuestos.
3. Presencia en la provincia de producciones únicas en el país.	3. Disminución de la concurrencia de proveedores extranjeros por las retenciones de pago.
4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, proveedores y clientes.	4. Limitaciones en las producciones nacionales por déficit de materias primas.
5. Concentración de la actividad inversionista en actividades como el sector energético, la industria farmacéutica, la industria del níquel, el turismo, y en obras de infraestructura.	5. Escasa documentación técnica suministrada por los proveedores, como base de información del producto.
6. Existencia de nichos de mercado no explotados.	6. Amplia presencia de comercializadoras de nomenclaturas similares en el territorio, básicamente en la esfera automotriz y los
7. Poca presencia de comercializadoras de nomenclaturas correspondientes a la ferretería en el territorio.	
8. Intención del SIME de potenciar el	



cumplimiento de lo establecido en el objeto social relativo a ser DIVEP la red comercializadora por excelencia del SIME y otros productores nacionales. 9. Tendencia de los clientes a encontrar soluciones integrales. 10. Alta demanda de los productos que comercializa la empresa en el mercado.	bienes de consumo. 7. Comercialización directa de los productores nacionales. No tienen una política de crédito que respalde las operaciones de las comercializadoras. 8. Bajos márgenes comerciales, unido a políticas de precios muy centralizadas. 9. Limitada actividad inversionista, con alto nivel de centralización en su ejecución.
---	--

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
1. Personal comercial muy estable, con especialización reconocida en la actividad automotriz, específicamente las líneas de transporte rusa. 2. Existencia de una adecuada infraestructura inmobiliaria, caracterizada por amplias capacidades de almacenamiento y para la exhibición, con una representación estratégica en distintos puntos de la capital provincial. 3. Existencia de una adecuada infraestructura y tecnología para el desarrollo y consolidación de los servicios vinculados a la actividad automotriz y de electrodomésticos. 4. Contar con sistemas de estimulación salarial vinculado a los resultados de la empresa y con la aplicación del pago adicional por el Perfeccionamiento Empresarial. 5. Existencia de un sistema comercial efectivo, que consolida los inventarios a nivel de empresa.	1. Insuficiente formación de conocimientos específicos en el personal comercial, sobre nuevas líneas de productos, como: suministros para el transporte moderno, insumos de ferretería, insumos para la construcción, productos químicos, insumos de bienes de consumo. 2. Insuficiente conocimiento y desarrollo de la mercadotecnia, no existe un procedimiento para ejecutar y controlar la actividad. 3. No se explota la prestación de servicios de ingeniería y proyectos especializados a los productos destinados a los programas de inversión. 4. Capacitación no enfocada a transmitir por el personal comercial de mayor experiencia al personal en formación, los conocimientos específicos relativos a las nomenclaturas que se comercializan. 5. Las alianzas estratégicas con otras organizaciones son débiles,



6. Existencia de reservas de inventario que se consideran como fuentes para el plan.	fundamentalmente con proveedores del SIME y otros productores nacionales.
7. Explotación de alianzas que proporcionan financiamiento para la gestión comercial, con Nueva Banca.	6. Ciclos de operaciones muy altos. 7. Dificil situación financiera, unida a una escasa provisionalidad financiera.
8. Existe certificado un SIG, basado en la NC ISO 9001:2008 y la NC 18001: 2005.	8. No todas las áreas comerciales se encuentran en el alcance del SIG.
9. Identidad reconocida por clientes y proveedores.	
10. Amplia gama de nomenclatura de productos a comercializar.	
11. Identidad reconocida por clientes y proveedores.	
12. Desarrollo de la de la informática y las comunicaciones, tecnología y personal.	

2.4 Conclusiones parciales

- Como conclusión general del diagnóstico realizado a esta empresa se puede afirmar que se han logrado avances en el diseño e implementación de una concepción estratégica, pero que aún existen un conjunto de insuficiencias que requieren ser solventadas a fin de lograr la elevación de la calidad de la gestión, específicamente en la comercialización de bienes y servicios.
- La aplicación de una forma de proceder que guió el proceso de diagnóstico y que contiene las técnicas para la identificación de problemas, permitió constatar, que las principales deficiencias están asociadas esencialmente al insuficiente conocimiento y desarrollo de comercialización, no existiendo un procedimiento para ejecutar y controlar la actividad, existe una insatisfacción del cliente externo demostrada a través de una encuesta realizada, una deficiente formación de conocimientos específicos en el personal comercial, sobre la explotación de nuevas líneas de productos, como: suministros para el transporte moderno, insumos de ferretería, insumos para la construcción, productos químicos, insumos de bienes de consumo.
- El diagnóstico realizado evidenció finalmente que es necesario diseñar un modelo conceptual y un procedimiento derivado de este, para gestionar la comercialización y que contribuyan a su mejoramiento de forma integral a fin de lograr un impacto positivo en los resultados de la organización.



Capítulo III. Modelo y procedimiento para la gestión comercial en la empresa DIVEP Villa Clara.

3.1 Introducción

La identificación de problemas desarrollada en el capítulo II de la tesis, permitió determinar un conjunto de limitaciones que afectan el desempeño eficaz de la gestión comercial y por tanto, del logro de niveles superiores en el cumplimiento de los objetivos planteados. Los problemas detectados evidenciaron que las soluciones a los mismos están asociadas en determinada medida al proceso de gestión comercial.

Por lo que el presente capítulo tiene como objetivo diseñar un modelo y elaborar un procedimiento teniendo en cuenta los estudios y aspectos teóricos. Desde un enfoque de gestión administrativa se pretende establecer una perspectiva estratégica y búsquedas de acciones de mejora.

3.2 Modelo conceptual para la gestión comercial.

El modelo tiene como objetivo proporcionar el marco conceptual y/o fundamento teórico para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas del proceso de gestión comercial, es decir constituir una plataforma para establecer una propuesta de instrumento metodológico que posibilite estructurar un proceso de gestión comercial derivado de él (figura 3.1). El modelo se diseñó, teniendo en cuenta los resultados de la revisión de la literatura en el capítulo 1, la consulta a especialistas y personal capacitado de la organización, los resultados del diagnóstico general efectuados en el capítulo anterior, las bases teóricas y criterios de la autora. El modelo abarca e interrelaciona factores externos e internos que se integran en las etapas generales del proceso de gestión de la comercialización en la empresa.

En cuanto a las variables del modelo, se concibe a la estrategia comercial de la empresa como base del modelo para la gestión comercial. Estas definen los marcos de actuación y las metas a lograr en función de las cuales se hace necesaria alcanzar un desempeño superior, constituyendo la función rectora de los procesos claves.

Existen en una empresa mayorista comercializadora, dos procesos claves que intervienen, convirtiéndose en los cimientos para el logro del funcionamiento eficiente e integral de la gestión de la comercialización. Estos se describen como el proceso de Compra y Venta respectivamente. Como procesos de apoyo intervienen la transportación, la gestión de los recursos humanos y la gestión económica. De igual manera constituye la base del modelo para la gestión de la comercialización la estrategia comercial.

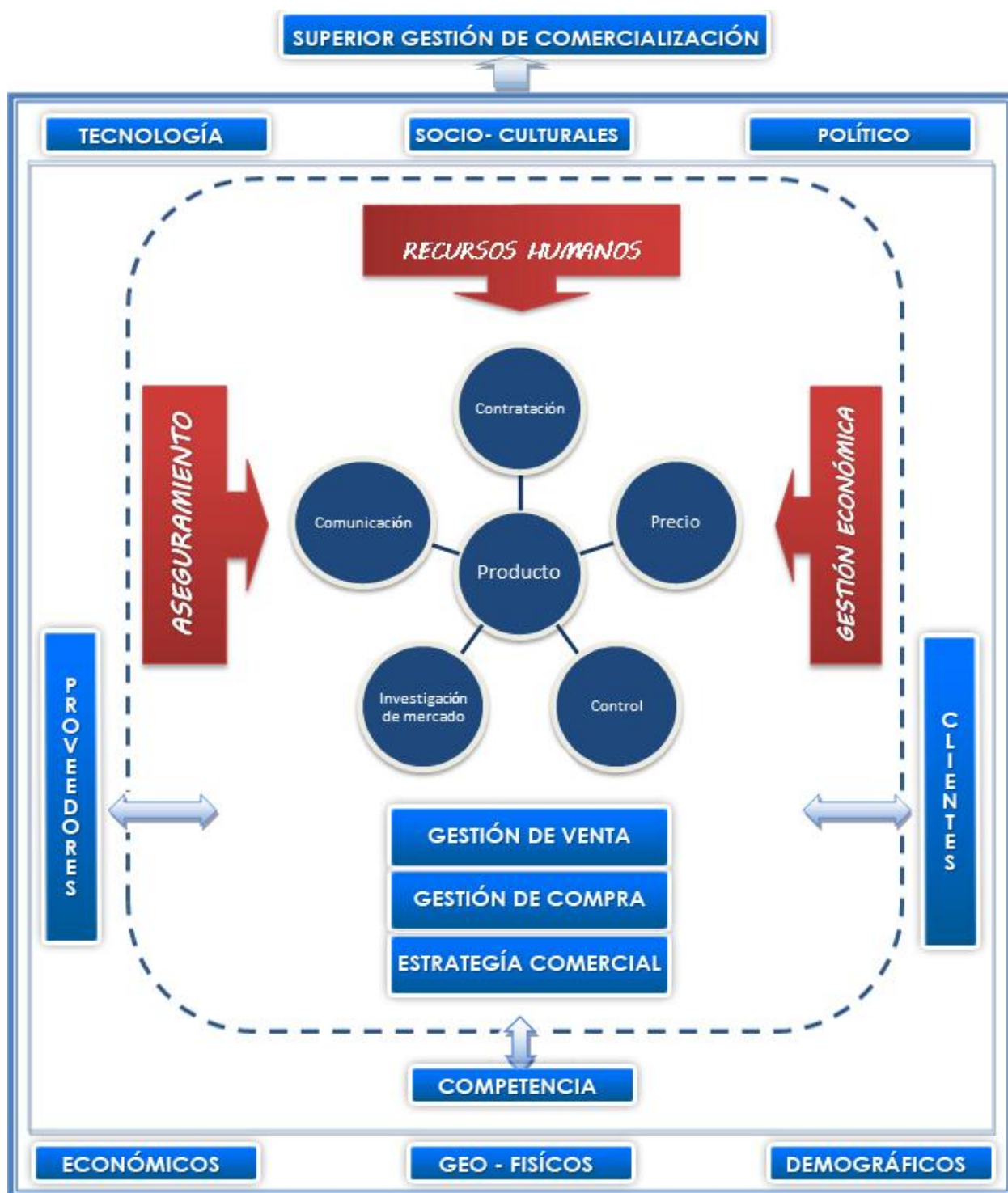


Figura 3.1: Modelo para la gestión comercial en DIVEP VC.

Fuente: Elaboración propia.

Pueden asimilarse aspectos útiles para conceptualizar y diseñar la forma de proceder metodológicamente que se aplique en la práctica para el mejoramiento, además de constituir una base normativa que se tener en cuenta en futuras investigaciones relacionadas con la gestión de la comercialización que se realicen en el país.

Se conciben como variables del sistema de comercialización: producto, precio, comunicación, investigación de mercado, competencia y control. La distribución o transportación se considera como un proceso de apoyo, lo que no significa que se no esté directamente vinculada a éstas variables. Se encuentran interactuando con este sistema en un microambiente externo de la empresa los proveedores y suministradores proporcionando una entrada de mercancías y los clientes que representan una salida al ser la razón de ser de la empresa y del proceso de comercialización.

Se encuentran igualmente interactuando en un macroambiente a la organización, los factores o variables constituidas por tecnología, socio-culturales, políticos, económicos, geo-físicos y demográficos.

3.3 Procedimiento para la gestión de la comercialización en la empresa comercializadora del SIME DIVEP Villa Clara.

El procedimiento (figura 3.2), tiene como particularidades, en primer lugar que es quien operacionaliza el modelo, en segundo lugar, que en ese proceso de operacionalización integra en sus diferentes etapas las variables referidas anteriormente y variables específicas tales como: precio, producto, comunicación, competencia, entre otros y su secuencia lógica conduce mediante su aplicación a una gestión de la comercialización superior. El procedimiento derivado del modelo conceptual definido en el epígrafe anterior se muestra a continuación, consta de ocho etapas que van desde la preparación hasta la implantación.

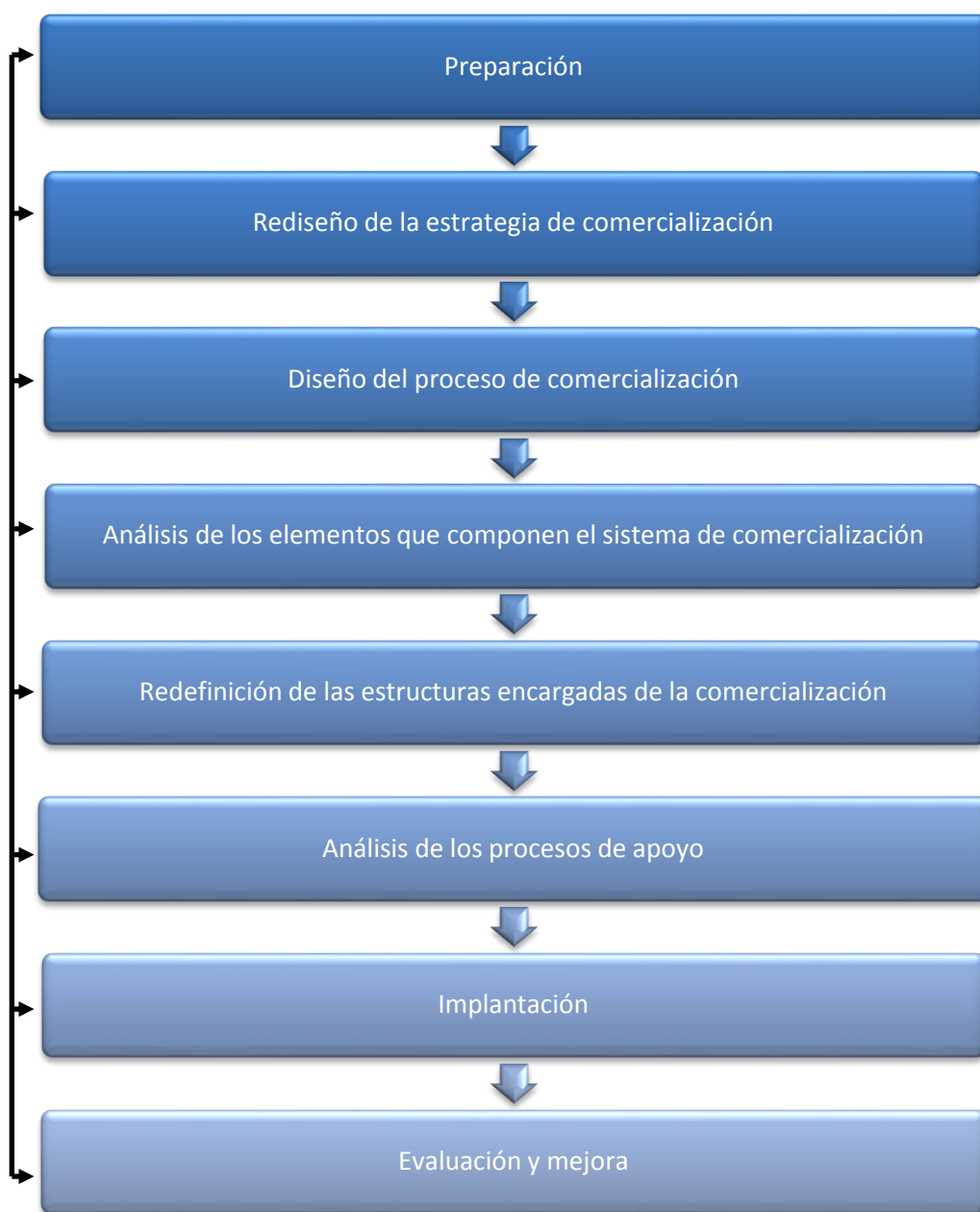


Figura 3.2 Procedimiento para la gestión de la comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Etapas I: Preparación.

Para la realización del proceso de gestión de la comercialización es necesario, casi ineludiblemente, comenzar con una etapa preparatoria (Ver tabla 3.1) que consiste en la creación de las condiciones para su ejecución y sobre todo, el establecimiento de los compromisos de la dirección de la organización en que se aplicará en cuanto a su disposición

al cambio, dado que significa una modificación en las formas de proceder. Para su aplicación resulta recomendable partir del establecimiento de los objetivos y posterior a ello la creación de un equipo para conducir el proceso que debe estar integrado por personal del área en cuestión y en el que puede resultar muy útil la presencia de al menos una persona externa que debe proceder si las condiciones lo permiten de la unidad organizativa rectora del área de resultado clave de Comercialización de mercancías y servicios.

1. Establecimiento de los objetivos.
2. Creación de un equipo de trabajo.
3. Establecimiento de compromisos con la dirección de la organización.
4. Evaluación de las políticas superiores.
5. Planteamiento de las premisas.

Tabla 3.1: Procedimiento para la etapa preparación.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, resulta necesario valorar lo establecido en el decreto 281 del Consejo de Ministros, el cual se muestra en el **Anexo 10**, que establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en las empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo de que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Otro elemento a tener en cuenta es la política de lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, con el objetivo de perfeccionar el sistema socialista, y por último se debe considerar las orientaciones de los organismos superiores (SIME, Grupo Nacional DIVEP). Por último se plantean las premisas básicas para la ejecución del mismo, las cuales se definen como sigue:

- El personal que ejecuta la actividad de comercialización se especializa en su actividad.
- El personal está preparado y entrenado en técnicas comerciales.
- Los gastos se presupuestan de acuerdo al tipo de producto o servicio y lo que está aprobado por parte del nivel central.
- Existe una unidad de propósitos y de acción en el ámbito de esta actividad entre las estructuras que gestionan los procesos asociados.

Etapas II. Rediseño de la estrategia de comercialización.



Una vez tomada la decisión de aplicar el procedimiento, corresponde realizar el análisis de la misión visión, estrategia y los objetivos referentes al ARC correspondiente al área comercial.

El análisis de la misión tiene como objetivo valorar el grado de orientación de la organización hacia el cliente, posteriormente se valora los objetivos y estrategias establecidos con el fin de verificar la coherencia de los mismos con las condiciones internas y externas y con las necesidades del mercado y los intereses de la organización.

Continuamente se realiza el análisis de los objetivos y estrategias del área de comercialización, la cual debe estar elaborada a partir de la derivación de la estrategia organizativa y por lo tanto debe integrar elementos identificados en el primer paso de esta etapa, estos objetivos establecen pautas de funcionamiento, definen expectativas y plantean metas que deben ser logradas. En caso de rediseñarse las estrategias propuestas se proponen el procedimiento contenido en la tabla 3.2.

1. Análisis de la proyección estratégica.
2. Diagnóstico de la gestión comercial
3. Elaboración de los objetivos de comercialización.
4. Definición de las estrategias
5. Plan de acción.

Tabla 3.2:
Procedimiento para el rediseño de la estrategia comercial

Procedimiento para el rediseño de la estrategia comercial

Fuente: Elaboración propia

Posterior al análisis de la proyección estratégica se procede al diagnóstico de la gestión comercial, para el cual se efectúa un análisis interno y externo, el interno consiste en diagnosticar a la organización en su conjunto, resultados comerciales obtenidos y el análisis de las variables (producto, precio, distribución y comunicación) mientras que el externo corresponde a elementos como la competencia, el mercado potencial del producto, variables de dimensión económica, política, social y ambiental que puedan afectar el desempeño de la empresa.

Posterior a este análisis se conforma la matriz DAFO. Para ello se emplean diversos instrumentos, los que se muestran en la tabla 3.3.

Métodos de trabajo en grupo/equipo.	Generación de ideas.
	Métodos de expertos.
	Grupos nominales.
Métodos analíticos	

Métodos estadísticos
Métodos de interrogación.
Métodos de observación.
Matriz DAFO.

Tabla 3.3 Relación de algunas técnicas y métodos para el diagnóstico estratégico.

Fuente: Colectivo de autores, (2004)

Se listan, empleando una de las técnicas de trabajo en grupo, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, luego se conforma la matriz DAFO.

Seguidamente al diagnóstico se procede a la elaboración de los objetivos de comercialización, los cuales expresan lo que se debe lograr con las actividades de comercialización de la empresa y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área.

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

Deben quedar planteados objetivos medibles cualitativa o cuantitativamente y alcanzables, perfectamente descritos y aceptados por las personas implicadas; y la forma de alcanzarlos.

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar se procede a la definición de las estrategias, por variables, las cuales van a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa y son el resultado de la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que tiene la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la organización.

Esta etapa parte del resultado del diagnóstico y de los objetivos de comercialización identificados, generando diferentes alternativas factibles, ya que en la mayor parte de las ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos, lo que requiere de una evaluación y selección de las estrategias específicas.

Las estrategias son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Por último se plantea el plan de acción para el cumplimiento de las mismas, donde se definen los responsables y las fechas de cumplimiento de las mismas.

Etapas III. Diseño del proceso de comercialización de productos y servicios

En el diseño del proceso se parte de la identificación de las actividades relacionadas en el mismo, para poder identificar con mayor exactitud los recursos necesarios para la



implementación del proceso. Esta identificación la hará el equipo de trabajo delimitado en la primera etapa del procedimiento, y se le presentará al Consejo de Dirección, quien la modificará de ser necesario o la aprobará.

Posteriormente el equipo de trabajo le hará una propuesta al Consejo de Dirección del jefe del proceso así como del responsable de llevar toda la documentación por los subprocesos o actividades que se definan.

Seguidamente se procede al análisis o elaboración de la representación de los procesos, ya que son herramientas eficaces, pues ubica en la cantidad de documentos que se deben elaborar, jerarquizarlos para cada proceso y la interrelación de las actividades que describen estos respectivamente, facilitando la planificación del trabajo de documentación de los procesos. Para efectuar esta actividad se parte de que el principal documento del proceso será la ficha, que describirá las generalidades del mismo y de las actividades que lo conforman. La misma debería incluir:

- Nombre del proceso.
- Objeto.
- Alcance.
- Responsable.
- Recursos necesarios para gestionarlo.
- Entradas y salidas.
- Proveedores y clientes.
- Documentos y registros que genera.
- Documentos externos que utiliza.
- Descripción general de las actividades que se realizan y referencia a los procedimientos y otros documentos que las describen.
- Indicadores de eficacia, su forma de cálculo y tiempo de medida.
- Otros que se consideren necesarios para una buena gestión.

Posteriormente se elaboran los flujogramas que son de vital importancia para comprender el proceso o actividad que se va a describir. La documentación de los procesos puede ser de forma literal, graficada o en combinación de ambos, se propone hacerlo en combinación de ambos, pues nos dará más posibilidades de comprender como se ejecuta la actividad u operación descrita.

Existen varias formas para elaborar flujogramas y se utilizarán según la actividad a describir, siendo los más utilizados para los procesos operativos los OTIDA.

Etapas IV. Análisis de los elementos que componen el sistema de comercialización.



El análisis parte de la investigación de mercados, la cual se puede definir como la recopilación y análisis de información, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo de la comercialización.

Siendo una herramienta fundamental que permite obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

Posteriormente se procede al análisis del producto, precio, distribución y comunicación para lo cual se plantean las etapas a tener en cuenta en la gestión de cada variable; así como los acciones específicas a ejecutar en cada una de ellas.

Etapas V. Redefinición de las estructuras encargadas de la comercialización

En esta etapa se procede al análisis de la estructura de comercialización actual, la coherencia con el proceso definido, desde el punto de vista de la amplitud y profundidad de las actividades agrupadas en las posiciones individuales de trabajo. Finalmente se valora en qué medida la estructuración constituye un soporte de la estrategia de comercialización. En este paso resultan recomendables la utilización de métodos grupales, entrevistas y análisis de documentos, así como la realización de balances de carga y capacidad donde la naturaleza de las actividades lo permita.

Etapas VI. Análisis de los procesos de apoyo

Los procesos de apoyo definidos para la empresa comercializadora son los de Aseguramiento, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Económica. En el análisis de los procesos de apoyo se tienen en cuenta la incidencia de los mismos en la comercialización, así como las acciones específicas a ejecutar en cada uno de los mismos. En cuanto a su diseño se recomienda el orden metodológico seguido para el proceso de comercialización referido en la etapa III.

Etapas VII. Implantación

En la gestión de la comercialización, pueden destacarse dos momentos importantes; el primero, la formulación de los objetivos y estrategias y el segundo, la implantación.

En términos generales, puede plantearse que la implantación abarca un conjunto de actividades, centradas fundamentalmente en la interiorización por los miembros de la organización de las formas de proceder y la aplicación de las estrategias específicas. Para ejecutar esta etapa se plantean el procedimiento contenido en la tabla 3.4.

Una vez concluido el proyecto de sistema de gestión de la comercialización resulta conveniente su comunicación a todos los implicados internos y externos al grupo.

Por otra parte, es necesario valorar si resulta conveniente realizar alguna transformación en el entorno del grupo que facilite su aplicación, para lo cual se requiere identificar los factores que pueden tener determinado nivel de influencia.

1. Comunicación a todos los miembros de la organización de las particularidades del sistema de gestión.
2. Aplicación del procedimiento.
3. Definición de las transformaciones requeridas en el entorno para la operación.
4. Prueba e implantación.

Ta
bla
3.4:
Pa
sos
par

a la implantación de la gestión de la comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, es necesario realizar la prueba que consiste en la aplicación, en condiciones reales, de la nueva forma de proceder, a fin de comprobar el nivel de funcionamiento, a partir de su evaluación.

Etapas VIII. Evaluación y mejora

Esta fase tiene el objetivo realizar el control de la gestión de la comercialización, para ello, se hace un análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las etapas anteriores.

En la evaluación se plantean los indicadores generales, a los cuales tributan los indicadores específicos, manifestándose la mejora a través de la retroalimentación.

3.4 Validación del modelo y el procedimiento para la gestión de la comercialización.

El presente epígrafe tiene como objetivo principal, validar el modelo conceptual a través del procedimiento diseñado para su implementación para la gestión de la comercialización, partiendo de que, como investigación científica constituye una innovación en el campo organizativo, dado que:

- Se ocupa de un problema existente que requiere de soluciones desde una perspectiva integral.
- En esta temática existen conocimientos concretados en formas de proceder, las cuales son enriquecidas a partir de introducir las concepciones del enfoque estratégico.

Lo cual se constató al comparar el modelo y el procedimiento propuesto con los revisados en la literatura y reflejados en el capítulo primero de la tesis, demostrando que existen un grupo de elementos que se incorporan con respecto a los elaborados por otros autores, lo que permite afirmar que la investigación realizada constituye una innovación incremental dado que introducen mejoría en las existentes, sin alterar sus características fundamentales.



A los efectos de la validación se utilizan dos formas:

- A través del criterio de jueces, los cuales valoraron el modelo y el procedimiento en función de: las concepciones y tendencias planteadas en el capítulo primero de la tesis, y el nivel de respuesta a los problemas que presentan a la necesidad de elevar los resultados comerciales.
- La viabilidad de su utilización mediante su aplicación de forma general a una unidad organizativa.

Para conocer y evaluar los criterios de jueces se utilizó un grupo integrado por ocho miembros, se elaboró un cuestionario estructurado; como forma de proceder para la gestión de la comercialización, como paso previo a la aplicación del cuestionario, se realizó una información detallada de cada uno de los elementos del modelo y el procedimiento, realizándose, además, reflexiones y debates al respecto.

El cuestionario se diseñó utilizando una escala de calificación de 1 a 10, donde el valor de 1 se identificó como en total desacuerdo con el planteamiento y el de 10, muy de acuerdo. **Anexo 12.** A los efectos de valorar los resultados de la aplicación del cuestionario, se procedió a analizar la moda de las evaluaciones realizadas por los miembros del grupo, la cual permite afirmar que los mismos opinan positivamente.

La validación mediante la aplicación, tuvo la finalidad de evaluar de forma general la viabilidad del instrumento, es decir que cómo forma de proceder puede ser utilizado.

Así, el objeto de estudio seleccionado para la validación del modelo y el procedimiento para la gestión de la comercialización fue la Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Villa Clara.

Determinada la organización, en correspondencia con las etapas definidas, se estableció como **objetivo general**:

Sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de productos y servicios, que potencie una mayor pertinencia de los resultados en el entorno y un aumento significativo de la eficiencia de la actividad.

Objetivos específicos:

- Agilizar los procesos de asociados, fundamentalmente la contratación de los productos y servicios de la organización.
- Fortalecer y promocionar la imagen de la empresa y sus productos y servicios.
- Incrementar los niveles de calidad del proceso de comercialización.

Posteriormente se valoró el personal para integrar el equipo inclusive con la presencia externa, para lo cual se decidió utilizar los expertos previamente definidos.

A continuación se realiza un análisis de la existencia de las condiciones necesarias para su constatación, por lo que se analizó el proceso de comercialización y específicamente la integración de los subsistemas. Una vez comprobada la existencia de condiciones, corresponde entonces realizar el análisis de la estrategia de la empresa, con énfasis en los objetivos de comercialización, en función de determinar la correspondencia de los mismos con las condiciones de la empresa. La valoración general de la misión, visión y áreas de resultado clave de la organización permitió valorar como elementos esenciales los siguientes: se orienta a resultados a corto plazo fundamentalmente y no en las necesidades del cliente, lo que no se corresponde con las concepciones fundamentales que definen las políticas actuales y los intereses de la empresa. Otro elemento es que los objetivos estratégicos propuestos no contempla el aprovechamiento de las oportunidades detectadas en el diagnóstico efectuado, como la orientación hacia la satisfacción de las demandas del mercado con mejores posibilidades financieras, como el turismo, la industria farmacéutica, el sector energético, entre otros, además presentan incoherencias en los criterios de medida establecidos.

Con respecto a los valores organizacionales, éstos se centran en el compromiso, la calidad, la eficiencia y el cuidado del medio ambiente.

Una vez, valorados los elementos fundamentales se procede al rediseño de la estrategia de comercialización existente, a partir del ARC correspondiente y de los resultados del diagnóstico efectuado en el capítulo anterior, a continuación se elabora la matriz DAFO **Anexo 13**, según el total de impactos DIVEP, la mayor cantidad de impactos se sitúa en el Cuadrante No. 1 de la matriz, por lo que la empresa tendrá que seguir estrategias de *desarrollo*, de *crecimiento* y *totalmente ofensivas* aprovechando al máximo sus ventajas competitivas y las oportunidades que le brinda el entorno.

Sobre la base del diagnóstico, de la proyección estratégica y de los intereses de la empresa se definen los objetivos estratégicos para el ARC de Comercialización de Mercancías y Servicios.

Objetivo: Lograr el incremento de la eficiencia en el reaprovisionamiento de mercancías y en la gestión de los inventarios, obteniendo rotaciones de inventario para el 2015 de 4 veces al año para los surtidos del grupo de productos de automoción y de 3,5 para los del grupo de ferretería y los bienes de consumo.

Criterios de Medidas:

- Cumplir el Plan de Compras en un porcentaje igual o superior a:

Cumplimiento Plan de Compras	Proyecto				
	2011	2012	2013	2014	2015

Productos de la Industria Nacional	80	85	87	90	93
Productos Importados	80	83	85	87	90

- Efectuar ventas por líneas de productos que granicen la rotación prevista para cada línea:

Rotación de Inventario	Proyecto				
	2011	2012	2013	2014	2015
Automoción	3.5	3.5	3.7	3.9	4.0
Bienes de Consumo y Construcción	2.8	3.0	3.2	3.3	3.5
Ferretería	2.8	3.0	3.2	3.3	3.5

Objetivo: Lograr crecimiento en las ventas, obteniendo para el 2015 17 766.7 MP.

Criterios de Medidas:

- Ventas Netas, con un incremento anual que aporte los resultados:

Indicadores	UM	Proyecto					
		2011	2012	2013	2014	2015	
Ventas Netas	MP	15940.2	16259.0	16746.8	17249.2	17766.7	en Divisa,

con un incremento anual que aporte los resultados:

Indicadores	UM	Proyecto				
		2011	2012	2013	2014	2015
Ventas en Divisa	MCUC	3872.3	3949.8	4068.2	4190.3	4316.0

- Ventas Netas de Producción y Servicios, con un incremento anual que aporte los resultados:

Indicadores	UM	Proyecto				
		2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Netas de producción y Servicios	MP	1003.6	1023.7	1054.4	1086.0	1118.6

- Crecer en las Ventas en Divisa de Producción y Servicios, con un incremento anual que aporte los resultados:

Indicadores	UM	Proyecto				
		2011	2012	2013	2014	2015
Ventas en Divisa de producción y Servicios	MCUC	139.0	140.4	141.8	144.6	149.0

Para el cumplimiento de los mismos se definen las siguientes estrategias por variables.

Gestión de producto y servicios:

- Ampliar la cartera de proveedores para dar respuesta a necesidades demandadas por los clientes reales y potenciales.
- Centralizar los proveedores óptimos por gamas de productos.
- Desarrollar los procesos de pago, en correspondencia con el movimiento del inventario y lo pactado con el proveedor.
- Acortar los ciclos de operaciones, básicamente desde que se efectúa el pedido hasta que la mercancía se encuentre lista para la comercialización.
- Estimular la comercialización de los productos de menor rotación.
- Potenciar la comercialización de nuevas gamas de productos que posibiliten mayor satisfacción de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes con capacidad solvente para la actividad comercial.
- Diseñar y explotar nuevos servicios, acorde al objeto empresarial, como la prestación de servicios de transportación a clientes y servicios de ingeniería y proyectos especializados a los productos destinados a los programas de inversión.

Precios

- Reducir los costos de reaprovisionamiento de productos.
- Establecer los precios de los productos y servicios menos competitivos por debajo de la competencia.
- Establecer las tasas correspondientes por cada agregado de producto evitando las posibles confusiones que implican posibles pérdidas.

Comunicación

- Desarrollar modalidades para la promoción de las mercancías y servicios comercializados, que aporten mejores prestaciones para el cliente y para la empresa: comercio electrónico, visitas de negocio, ferias y eventos comerciales, otros.
- Orientar la comercialización de los productos y servicios hacia la satisfacción de las demandas del mercado con mejores posibilidades financieras, como el Turismo, la Industria Farmacéutica, el Sector Energético, otros.
- Consolidar servicios tradicionales de la esfera automotriz, y ganar especialización y reconocimiento en la prestación de servicios asociados a las nomenclaturas de los bienes de consumo producidas por la industria del SIME, como equipos de clima, refrigeración, ciclos, otros.



- Potenciar la comercialización productos de ferretería.

Una vez establecidos los objetivos de comercialización, criterios de medida, estrategias por variable, se elabora el plan de acción, el cual está contenido en el **Anexo 14**.

Posterior al establecimiento de las estrategias se procede al **diseño del proceso**.

Nombre del proceso: Comercialización de mercancías y servicios.

Objetivo: Satisfacer las necesidades del cliente logrando un nivel de utilidades rentables para la empresa a través de un servicio eficiente. Con una efectiva gestión de los pedidos y logrando realizar un efectivo control al proceso.

Alcance: Aplicable a la UEB de ventas y UEB de compras, 5 tiendas y taller electrodoméstico

Responsable: Director comercial

Recursos Necesarios

- Materiales: Computadora, material de oficina para la edición y reproducción de documentos, Mobiliario de oficina, modelos requerido. Software operacional.
- Métodos: Carpeta de Procesos, manual de procedimientos, normas y regulaciones de ventas y compras disponibles en las áreas.
- Humanos: Personal con dominio básico de los productos que venden, aptitudes de comunicador, conocimientos elementales de contabilidad, finanzas y negociación, habilidades en computación.
- Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, fax, correo electrónico), transporte.
- Financieros: Gestión financiera estable para asumir cualquier negocio en disímiles circunstancia.

Descripción general de las actividades que se realizan y referencia a los procedimientos y otros documentos que las describen.

Para lo cual se establecen como objetivos del proceso los siguientes:

- Determinar las necesidades del cliente.
- Analizar las necesidades solicitadas antes de aceptar los pedidos.
- Garantizar que se cumplan las disposiciones establecidas en los contratos.
- Conocer el nivel de satisfacción del cliente con relación a los productos.

Procesos relacionados: Gestión de la Dirección, Planificación y Control, Compras, Gestión de Recursos Humanos, Medición, análisis y mejora, Gestión económica, Aseguramiento.

Indicadores de medición del proceso: Los indicadores que miden el proceso así como sus criterios de evaluación se encuentran en el **Anexo 16**.

Como parte del diseño del se efectúa el análisis de los elementos que componen el sistema de comercialización, para lo cual se plantea las acciones a implementar para la gestión en cada

uno de los mismos. En la figura 3.3 se representa las actividades fundamentales de la comercialización las cuales se encuentran descritas a continuación.

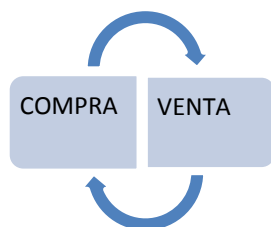


Figura 3.3: Partes fundamentales de la comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

Compras

Objetivo: Garantizar la correcta gestión de pedidos y efectuar las compras de productos para la comercialización de productos. En el **Anexo 18** se encuentra el diagrama OTIDA diseñado para las compras.

Actividades:

1. Realización de necesidades de compra: Se inicia la gestión de pedidos en el Comité de contratación efectuado cada viernes y se entrega a especialistas de compra para su evaluación.
2. Revisión de inventarios antes de efectuar la compra: a partir de un estudio de mercado y solicitudes recibidas se revisan los inventarios.
3. Contratación con un proveedor nacional o extranjero a través de una importadora de acuerdo a las legislaciones del momento en el país y las necesidades de la empresa.
4. Realización de la factura emitida por el proveedor, especificando los acuerdos, compromisos de pagos, garantía en caso necesario.
5. Realización del pago acordado por carta de crédito, letra de cambio, compra en efectivo o consignación.
6. Recepción y almacenamiento: Al llegar la mercancía comprada a nuestras entidades, se chequea, se cuenta, se recepciona, se exhibe para su posterior venta.

Entradas y salidas del proceso

Entradas al proceso	Origen	Documentos de Referencia
Solicitud de mercancías / pedido	G-4	R- 07.02.01, Software



de mercancías		
Presentación de Ofertas	Proveedor	Externo
Facturas	Proveedor	Externo
Catálogos, documentación promocional	proveedor	Externo
Contratos	Proveedor	R-.07.04.01
Productos comprados	proveedor	Facturas, documentos de compras
Salidas del Proceso	Entrada:	Documentos de Referencia
Facturas	G-4	Facturas
Nomenclador de garantías	G-4	R-07.11.04, R-07.11.05
Propuesta de mejora	G-1	Por cualquier vía
Documentos técnicos y promocionales	G-4	Catálogos, plegables, manuales de uso y explotación

Relación de documentos del proceso

G-3 Planificación y Gestión de Pedidos.

P-07.04 Compras

P-07.05 Evaluación de proveedores

P-07.14 Inspección de recepción.

Sistema Nacional de Contabilidad (SNC).

En el centro del modelo diseñado se tienen seis elementos fundamentales que lo componen, a continuación se muestran los detalles de cada uno.

Ventas

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los clientes a través del servicio de comercialización (ventas). En el **Anexo 17** se encuentra el diagrama OTIDA diseñado para las ventas.

Actividades:

1. Realización del contacto con el cliente: Por parte del personal autorizado se realiza el contacto a través de las diferentes vías de comunicación, orientando y asesorando al mismo.
2. Entrega del contrato de compra venta de servicios. Verificación de las posibilidades de compra a través de la revisión del contrato comercial.
3. Realización de la oferta comercial con la solicitud de productos: En los diferentes puntos de venta con los especialistas comerciales se hace oficial la solicitud de mercancías.

4. Realización de la factura definitiva cuando el cliente se presenta en la entidad con el pago correspondiente, el cual se puede efectuar de cuatro formas.

- Efectivo moneda nacional
- Cheque divisa y/o moneda nacional
- Transferencia bancaria
- Crédito comercial autorizado por el director de ventas
- Código Reup, nombre y carné de identidad del comprador acreditado

5. Entrega de la garantía comercial: Se especifica la garantía en caso que lo requiera el producto.

6. Entrega de la mercancía: Se despacha la mercancía en el lugar acordado en el contrato

Se utilizaron técnicas y herramientas de gran utilidad en la descripción del proceso:

- Análisis y revisión de documentos
- Observación directa
- Tormenta de ideas

Entradas y salidas del proceso:

Entradas al proceso	Origen	Documentos de Referencia
Conocimientos del mercado	Clientes y competidores	Informe investigación del mercado
Resultado de las encuestas (cliente externo)	Operaciones	Informe de resultado de las encuestas
Documentos Técnicos y promocionales	G-3	Manuales de uso y explotación, catálogos, plegables, etc.
Mercancías	G-3	Facturas, transferencias
Nomenclador de clientes.	Grupo Divep	Nomenclador de clientes.
Nomenclador de Garantías	G-3	R-07.11.04, R-07.11.05
Necesidades de los clientes	Cliente	R-07.02.01
Reclamaciones por Garantía	Cliente	Externos, facturas, R-07.11.01

Salidas del Proceso	Entrada	Documentos de Referencia
Acciones para eliminar las deficiencias detectadas en las encuestas	G-4	Plan de Medidas
Ofertas a clientes	Cliente	Prefacturas, ofertas
Solicitud de Mercancías	G-3	Pedido de Mercancías
Mercancías	cliente	facturas
Documentos de garantía	Cliente	Externos, facturas, R-07.11.01
Documentos Técnicos y promocionales	Cliente	Manuales de uso y explotación, catálogos, plegables, etc.
Reposición por garantía	Cliente	Externos, facturas, R-07.11.01
Propuestas de mejora	G-1	Por cualquier vía

- G-4 Gestión del proceso
- P-07.02 Ventas.
- P-07.11 Garantía.
- P-08.02 Control del Servicio no conforme.
- Sistema Nacional de Contabilidad (SNC).
- Nomenclador de clientes.

En el modelo diseñado se encuentran ubicadas en el centro seis variables las cuales influyen directamente en la comercialización e interrelacionan entre ellas las cuales se muestran en la figura 3.4.



Figura 3.4 Variables de la comercialización.

Fuente: Elaboración propia.

Comunicación

Objetivo: Tiene como objetivo la comunicación con los cliente y su retroalimentación aplicable al alcance de nuestro sistema de gestión de la calidad.

Actividades:

1. Planificación: Se planifica cada año el presupuesto para la participación en ferias, eventos, impresión de plegables, publicidad grafica, lanzamientos de nuevos productos.
2. Presentación: La presentación de los productos se realiza físicamente en las tiendas en su Show Room correspondiente a través de catálogos e información visual.
3. Cuidado y preservación: El Show Room de las unidades comercializadoras debe presentar el nivel de limpieza y conservación adecuado.
4. Promoción y publicidad del producto: A través de la venta personalizada se efectúa además la publicidad de los productos y servicios que se ofertan.
5. Contacto con el cliente: Se efectúan visitas a clientes potenciales y encuentros comerciales de intercambio.
6. Retroalimentación: La retroalimentación se efectúa a través de la realización de encuestas y entrevistas con una frecuencia mensual.
7. Control: Efectuar el control de las opiniones de los clientes en cuanto a posibles quejas y/o reclamaciones.

Precio

Objetivo: Proporcionar al producto un racional valor de acuerdo a las legislaciones establecidas.

Actividades:

1. Aplicación de la tasa: En el momento de la recepción del producto se aplica la tasa correspondiente según el tipo de producto y teniendo en cuenta la elaboración de las fichas de costo.
2. Modificaciones: En el momento de la venta el precio puede ser rebajado disminuyendo o compartiendo la tasa hasta llevarlo al precio de costo, según orientación y autorización correspondiente.
3. Revisión de documentos legislativos: Para la comercialización de mercancías se utilizan las resoluciones P/24/2006 y P/67/2008 del Ministerio de Finanzas y Precios, donde se establecen las tasas de margen comercial que se aplican por los diferentes grupos de productos en nuestra organización.



4. Establecimiento final de precios: Para la comercialización de servicios se elabora la propuesta de precios a partir de la ficha elaborada por la Resolución Conjunta 1 del 2005 del MEP y el MFP, la Resolución 240 del SIME, la instrucción 17 del 2002 y la Instrucción 1 del 2004, ambas del MFP.

Producto

Objetivo: Satisfacer las expectativas de usuario con la calidad y presentación requerida.

Actividades:

1. En el proceso de gestión de pedidos se asegura que los productos solicitados sean los demandados por el mercado, asegurando su correcta rotación.
2. Según los requerimientos de los clientes se adquieren los productos necesarios y con la calidad requerida.
3. Las especificaciones del producto las define el proveedor, es responsabilidad de la empresa garantizar su conservación.
4. Para garantizar la preservación es necesario garantizar la custodia proporcionando los suficientes recursos materiales y humanos.
5. La preservación de los productos se realiza según lo estipulado en el Manual de Manipulación y Almacenamiento de la organización.
6. Hasta la entrega al destino del producto es responsabilidad garantizar la correcta manipulación, ubicación, almacenamiento, transportación, identificación e inspección.

Control

Objetivo: Velar por que se cumpla lo establecido en las normas, legislaciones, regulaciones sin violar los principios establecidos.

Actividades:

1. Realización de revisiones periódicas por parte de la dirección de auditoria y control y la dirección de la empresa.
2. Realización de autocontroles en cada una de las áreas apoyando la detección de riesgos.
3. Realización de auditorias internas por parte de los auditores del departamento.
4. Realización de auditorias por parte de las entidades controladoras y reguladoras en el país a las áreas informáticas, económicas, financieras y comerciales.
5. En la apertura de los contenedores se requiere de un organismo controlador internacional así como al distribuir mercancías.

Investigación de mercado



Objetivo: Orientar los recursos y fuerzas hacia la dirección correcta de los objetivos comerciales.

Actividades:

1. Se definen los objetivos de investigación.
2. Se diseña la investigación a partir de la definición de las áreas temáticas, instrumentos para captar información y los componentes de la investigación.
3. Se buscan datos y se capta información a través de encuestas, trabajo de terreno, observaciones, entrevistas, otras, según el caso y complejidad de la información a obtener.
4. Se analiza la información realizando los cálculos correspondientes y las evaluaciones necesarias.
5. Se presenta el informe documentado con los resultados de la Investigación a quien corresponda.

Contratación

Objetivo: Sobre la base de las legislaciones jurídicas lograr un mutuo acuerdo para la compra venta de mercancías y servicios. En el **Anexo 19** se muestra el contrato comercial que constituye la base que se debe establecer para la realización de un negocio.

Actividades:

1. El Director de UEB Ventas y el Asesor Jurídico elaboran la proforma del contrato tipo Compraventa y de Servicios (ver Anexo 1) en el cual se pactaran las obligaciones y responsabilidades de las partes.
2. La proforma de Compraventa y de Servicios es entregada al cliente por el Técnico en Gestión Comercial del Grupo de Marketing y Comunicación después de haber verificado la posibilidad de venta al mismo y por ende de firma del contrato teniendo en cuenta si es:
 - Firmas extranjeras: No existe la posibilidad de ventas.
 - Instituciones religiosas: No existe la posibilidad de ventas.
 - Instituciones no Gubernamentales: Las excluidas de la Resolución 222/03 del MINCIN.
3. Una vez llenada la proforma de contrato por parte del cliente, el Técnico en Gestión Comercial del Grupo de Marketing y Comunicación verifica si esta debidamente firmado y acuñado por la persona autorizada y si se adjuntan todos los documentos legales incluyendo la ficha del cliente para su posterior entrega al Asesor Jurídico quien lo revisa y da el visto bueno al Director de UEB Ventas que lo firma.

4. Luego de la firma del contrato por ambas partes se procede a introducir en el Sistema Comercial de DIVEP Villa Clara los datos del cliente para que este pueda realizar la compra y/o recibir el servicio.
5. Cuando por algún motivo sea necesario incluir, modificar o eliminar alguna cláusula contractual se elaborara por parte del Asesor Jurídico un Suplemento al Contrato el que será firmado por los facultados para ello.
6. Están facultados mediante resolución a firmar Contratos además del Director de UEB Ventas:
 - El Director General.
 - El Director de UEB Compras.
 - Cualquier otra persona que el Director General designe temporalmente.

Posterior a la definición de la estrategia y del diseño del proceso se efectúa la redefinición de las estructuras encargadas de la comercialización y sus funciones (**Anexo 15**).

En la gestión comercial se tienen tres **procesos de apoyo** los cuales tiene gran incidencia en el mismo, a continuación se muestran los detalles de cada uno:

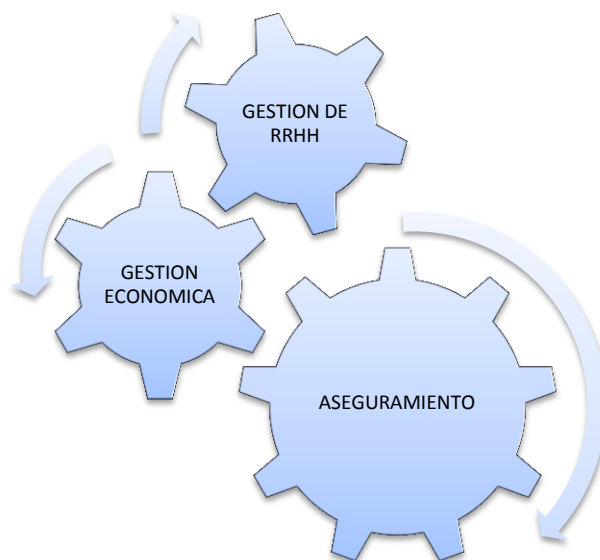


Figura 3.5 Procesos de apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

Aseguramiento

Objetivo: Garantizar los recursos materiales necesarios, brindar el mantenimiento adecuado a las edificaciones y a los equipos para los procesos (de manipulación, transporte y a los medios técnicos de computación (MTC) y cumplimentar las transportaciones necesarias, para el funcionamiento eficaz de la Empresa y su SIG.



Actividades:

1. Realización del plan de transportación mensual: A partir de la planificación realizada a partir del comité de contratación se realiza el plan de transportación mensual.
 - Se planifica en primer lugar los equipos propios.
 - Si éstos son insuficientes se contrata transportación.
 - En caso que se contrate con el cliente ubicarle la mercancía en un lugar acordado. Se le recarga la factura de la transportación.
2. Planificación del presupuesto puntual para las diferentes situaciones puntuales y planificadas cotidianas, roturas, imprevistos, mantenimiento equipos, transportación, manipulación, instalaciones etc.
3. Asignación y distribución y planificación de la energía y el combustible necesario.

Gestión económica

Objetivo: Encargada de elaborar, registrar y evaluar toda la información contable y de costo de la empresa. Manejar y evaluar los índices financieros en función de garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Actividades:

1. Centralizar la contabilidad de la empresa: mantener de forma centralizada, donde cada unidad empresarial de base envía a la dirección contable financiera la información primaria para la contabilización, consolidación y emisión de los estados financieros.
2. Planificación: Anualmente se planifican los recursos y se traza la estrategia económica.
3. Plantear adecuada planificación de los indicadores económicos y de operaciones para el año para que al cierre de cada período contable de debe logre una disminución gradual de los gastos.
4. Controlar y analizar la optimización de los costos y la rentabilidad sobre la venta: A partir de un empleo óptimo de los recursos se incrementa la eficacia y se incrementan progresivamente las utilidades de la empresa.

Recursos humanos

Objetivo: El objetivo de este proceso, es obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a los recursos humanos que la organización requiere para cumplir con sus objetivos.

Actividades:

1. Garantizar las competencias del personal de acuerdo a las exigencias y necesidades de la dirección.
2. Selección del personal capacitado para las diferentes actividades: Sobre la base de la educación, habilidades y experiencias se hace la correcta selección.

3. Planificar capacitación: Para garantizar la calidad del servicio, se plantea una adecuada capacitación según las exigencias de los puestos de trabajo.
4. Garantizar medios de protección adecuados así como condiciones satisfactorias para el desempeño de las actividades.
5. Mantener las condiciones higiénico, sanitarias, ventilación e iluminación en los locales y áreas de trabajo.

Finalmente, corresponde desarrollar la **implantación**, la cual dada la naturaleza de algunas acciones, el nivel de recursos que requieren y el horizonte de tiempo, no es posible realizarlas de forma simultánea, por lo que se trata de un proceso gradual.

En la implantación es importante desarrollar un grupo de acciones, en correspondencia con las cuales se reitera la explicación de la forma de proceder la cual se muestra en la siguiente figura.

Acciones	Responsable
Reiterar explicación de la esencia del proceso a los implicados.	Equipo.
Analizar elementos del entorno que pueden influir en su aplicación.	Equipo
Gestionar soluciones posibles a las afectaciones del entorno.	Equipo
Aplicar el procedimiento instrumentando todas las acciones viables.	Equipo
Informar semestralmente los niveles de desempeño y el cumplimiento de las acciones previstas.	Equipo

Figura 3.6 Acciones para la implantación del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez efectuadas las etapas anteriores se establecen los indicadores generales, a los cuales tributan los indicadores específicos del proceso de compra y venta previamente definidos.

1. Mantener, en las áreas expositivas de las tiendas, la representación de no menos del 90 % de su inventario.
2. Lograr 4 rotaciones del Inventario en el año o más.
3. Obtener un resultado de Muy Bueno, en la evaluación de la satisfacción de nuestros clientes, para el alcance definido.
4. Elevar nuestra imagen corporativa, de acuerdo al alcance del SGC

3.5 Conclusiones parciales

1. La información obtenida a partir del diagnóstico realizado en el capítulo segundo de la tesis y la revisión de la literatura en cuanto a las metodologías desarrolladas para la



gestión de la comercialización permitió conformar un procedimiento derivado de un modelo, para empresas comercializadoras, en el cual se integraron concepciones del enfoque estratégico y el enfoque por proceso para gestionar el mejoramiento del proceso de comercialización.

2. La concepción metodológica del procedimiento, garantiza la pertinencia del mismo al ser coherente con el enfoque estratégico y de calidad que predomina en la empresa, así como resulta flexible dado que puede utilizarse, aún cuando se produzcan cambios en los sistemas de comercialización de la empresa.
3. La aplicación del procedimiento derivado del modelo propuesto para la gestión de la comercialización permitió comprobar su viabilidad de utilización como instrumento metodológico para ser utilizado en el mejoramiento de los procesos de comercialización, quedando validada la hipótesis planteada.

Conclusiones generales

Como resultado de la investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio de la gestión de la comercialización ha adquirido una elevada y progresiva importancia a nivel internacional y nacional, constituyendo en la actualidad un factor clave para alcanzar el éxito empresarial, existiendo al respecto una amplia base teórico conceptual y empírica sobre la misma y los elementos que componen su sistema en general, sin embargo, resulta insuficiente las investigaciones referidas a la gestión de la comercialización en empresas comercializadoras, específicamente de metodologías para su proceder, sustentadas básicamente en la concepción estratégica y la orientación de la empresa al mercado.
2. En las condiciones cubanas y en particular en la empresa objeto de estudio, se pudo constatar al aplicar el procedimiento de diagnóstico, como parte de la investigación que existen limitaciones en la gestión de la comercialización, así como que las metodologías utilizadas se caracterizan por su nivel de generalidad e insuficiente desarrollo de los pasos o etapas y pobre utilización de métodos y técnicas para fundamentar las decisiones en el proceso de gestión, a pesar de que la misma se encuentra contextualizada en las políticas y estrategias del país, ya que se considera útil a fin de aumentar la contribución de la empresa socialista a la elevación de la eficiencia y eficacia, así como al aumento de la satisfacción de las necesidades de los clientes.
3. El modelo conceptual y el procedimientos desarrollado en el marco de la investigación, conforman un cuerpo de elementos coherentes de la perspectiva teórico metodológica desarrollada, para, a la vez que constituyen, en principio, una forma de proceder como instrumento para adoptar e implementar una orientación estratégica con orientación al mercado.
4. El desarrollo de un procedimiento específico, referido a la proyección de la estrategia a partir de las variables de comercialización, permitió proponer acciones más específicas y profundas en que se integra la perspectiva estratégica, con la orientación al mercado, desde el proceso de toma de decisiones lo que facilita a la dirección de la empresa y de la unidad organizativa de comercialización en particular el cambio en las concepciones que al respecto existen en la empresa y que se evidenciaron en el proceso investigativo.
5. El diseño del proceso para gestionar la comercialización y su concepción como parte del procedimiento para la operacionalización del modelo, demostró que

mediante la aplicación de esta concepción se puede organizar con una mayor lógica y racionalidad las actividades que demanda una comercialización con carácter estratégico y orientada al mercado, así como que resulto útil a la dirección la introducción de indicadores específicos de desempeño que tributan a la evaluación general de la gestión, a fin de medir el grado de avance de este en función de los objetivos empresariales.

6. El modelo conceptual y el procedimiento propuesto en el desarrollo de la investigación, constituyen la base para dar solución al problema científico planteado y al mismo tiempo resultó ser una herramienta viable para su aplicación en la práctica, en función de la mejora de los procesos de comercialización, lo que pudo ser constatado mediante la validación a través del criterio de los jueces, la aplicación a las condiciones específicas de la empresa, las soluciones aportadas, los beneficios intangibles que reporta, permitiendo constatar la hipótesis de la investigación planteada.



Recomendaciones

Los resultados obtenidos en la investigación y las conclusiones a que se arribó, permiten establecer recomendaciones dirigidas, a su aplicación práctica y a constituir un punto de partida para futuras investigaciones que contribuyan a obtener el máximo resultado en el proceso de gestión de la comercialización.

- La aplicación práctica del procedimiento para la gestión de la comercialización podrá ser utilizado como instrumento metodológico, al encontrarse validado y estar disponible para su aplicación.
- Convertir el presente estudio en un punto de partida para el desarrollo de otras investigaciones que permitan profundizar y complementar el procedimiento general, en aspectos tales como la identificación del mercado potencial y el análisis de los recursos y capacidades de la organización.
- Profundizar en los procesos de carácter organizativo y de control, así como en aquellos aspectos relacionados con el entorno, que limitan la toma de decisiones en el proceso gestión comercial, tales como el grado de centralización de las decisiones en las estructuras centrales del SIME.



Bibliografía

1. Abell, D. F. (1980): *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
2. Abell, D.E. y Hammond, J.S. (1979): *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Aguirre, Miguel A. Plan de Marketing Estratégico. Disponible en http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion72/art_maguirre.asp?uactsr=77863347C633669637A6E68666D654B6274777A696774786
4. Álvarez González, L. I.; Santos Vijande, M. L. y Vázquez Casielles, R. (2000): "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación O. M.-Resultados", *Revista Española de Investigación de Marketing Esic*, nº 6, septiembre, pp. 7-41.
5. Ambrosio, V. (2000). Plan de Marketing. Colombia. Editorial Dvinni. p 83-89.
6. American Marketing Association (AMA) (1960). Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. *Committee on Definitions of the A.M.A.* Chicago.
7. American Marketing Association (AMA) (1985). Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. *Committee on Definitions of the A.M.A.* Chicago.
8. Barreiro, L. A.; Díaz, I. y Hernández, A. (2006). "Marketing en Cuba: un estudio necesario". *Folleto Gerenciales*. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección. MES. La Habana. Cuba.
9. Barroso Castro, R. y Martín Armario, E. (1999): *Marketing relacional*, Esic Editorial, Madrid.
10. Bueno (1989), E., Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales, Ediciones Pirámide S.A., Madrid
11. Castellanos Castillo, J. R. (1998). Procedimiento General para el Rediseño Organizativo de OPC's con Enfoque participativo. Tesis Doctoral. UCLV Santa Clara. Cuba
12. Castellanos Castillo, José R. y Castellanos Machado, Carlos A. (2010) El fortalecimiento de la imagen empresarial a través de la gestión del comportamiento corporativo socialmente responsable. *Revista Contribuciones a la Economía* ISSN 1696-8360, correspondiente al mes de mayo. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cccm.htm>



13. Castellón Beltrán (2009) Modelo de Gestión Comercial de la Universidad de Camagüey. Disponible en : <http://www.monografias.com>
14. Chiavenato, I.(1996), Introducción a la teoría general de la Administración: Ed Mc Graw-Hill
15. Cruz Lara, Anabel (2004) Plan de Marketing para el Centro Universitario “José Martí Pérez”. Trabajo de Diploma. Centro Universitario “José Martí Pérez” CUSS, Cuba.
16. Day, G. S. y Wensley, R. (1983): “Marketing theory with a strategic orientation”, *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 79-89.
17. Deshpandé, R. y Webster, F. E. Jr. (1989): "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, enero, pp. 3-15.
18. Deshpandé, R.; Farley, J. U. y Webster, F. E. Jr. (1992): "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, pp. 23-37.
19. Díaz González, Yelenys y Pons García, Roberto (2010) Principales concepciones teóricas sobre marketing de servicios: necesidad del estudio y aplicación de la calidad percibida. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009b/dgpg.htm>
20. Díaz, Ileana, Hernández, Alma y Barreiro, Luis A. (2005) Marketing en Cuba: un estudio necesario. Disponible en http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/39/709/redmarka_n1_v1pp277_290.pdf
21. Durán A, (2006) Perfeccionamiento del diseño organizacional del Complejo Agroindustrial Azucarero “Héctor Rodríguez” Tesis de maestría. Centro de estudio de Dirección Empresarial, UCLV.
22. Felton, A. P. (1959): "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, 37, 2, pp. 55-65.
23. Greenley, G. E. (1995a): "Forms of market orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 32, nº 1, enero, pp. 46-66.
24. Guerrero, Manuel y Pérez, Yamisleydis (2008) Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2008a/cccm.htm>
25. Hernández, C.(1994), El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborado paso a Interamericana, México.
26. Hernández, Holmo, y García (2000) El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborarlo paso a paso. Segunda edición. Ediciones gestiones, España.



27. Jaworski, B.; Kohli, A. K. y Sahay, A. (2000): "Market-driven versus driving markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, pp. 45-54.
28. Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
29. Koontz, H., y Weihrich, H.(1993): Elementos de administración. Ed. McGraw-Hill. 5ª edición.
30. Kotler, P. (1972). *Dirección de mercadotecnia*. 2da edición. Editorial Diana. México.
31. Kotler, P. (1980). *Marketing management*. 6ta edition. Editorial Prentice-Hall Inc. New Jersey.
32. Kotler, P. (1992). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Editorial Mc-Graw-Hill. Madrid.
33. Kotler, P. (1997). Dirección de Marketing, Análisis, Planeación, Dirección y Control. Dos Tomos. Prentice Hall Inc. España.
34. Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler. Argentina. Editorial PAIDÓS EMPRESA. p 13, 58.
35. Kotler, P. y col. (2006.) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Tres Tomos. Prentice Hall Inc. España. Reproducido por Editorial Félix Varela. La Habana.
36. Kotler, P. y Singh, R. (1981): "Marketing warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, Winter: 3041.
37. Lichtenthal, J. D. y Wilson, D. T. (1992): "Becoming market oriented", *Journal of Business Research*, vol. 24, pp. 191-207.
38. Londoño Ch., Carlos E. (1995) ¿El ocaso de la planeación estratégica?, Medellín: Revista Universidad Eafit, Nº 97, Págs. 51-61.
39. Madruga, A. (2011) Propuesta de un procedimiento para la Elaboración de la Planeación estratégica, basada en métodos prospectivos en la Empresa Constructora Militar 3 de Villa Clara. Trabajo de Diploma. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo FIIT. UCLV.
40. McCarthy Jerome y Perreault William (2006) Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, Tomo 1, 11a. Edición, de, Mc Graw Hill, Pág. 47.
41. Morris, M.H. y Pitt, L.F. (1993): "The contemporary use of strategy, strategic planning and planning tools by marketers: a cross-national comparison", *European Journal of Marketing*, 27 (9): 36-57.



42. Muñiz, G. (2005). Marketing en el Siglo XXI. [En línea] Disponible en: http://www.marketing_XXI.com/LIBRODEMARKETING/plandemarketing/etapasdelplandemarketing.htm Centro de Estudios Financieros. España.
43. Muñoz, F. (1994): Marketing turístico, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.
44. Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 20-35.
45. Narver, J. C. y Slater, S. F. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, julio, pp. 63-74.
46. Narver, J. C.; Slater, S. F. y Tietje, B. (1998): "Creating a market orientation", *Journal of Market. Focused Management*, vol. 2, nº 3, pp. 241-255.
47. Naylor, T. H. y Vernon, J. M., Microeconomía y modelo de decisiones de la firma, Editora McGraw – Hill, New York, 1973.
48. Nodal González (2008) Procedimiento para implementar un sistema de gestión de marketing en una empresa alimentaria cubana. Disponible en <http://www.monografias.com>
49. Pearce, J. A. y David, F. R. (1987): "Corporate mission statement: the bottom line", *Academy of Management Executive*, mayo, pp. 109-116.
50. Pelham, A. M. y Wilson, D. T. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 1, pp. 27-43.
51. Pons Duarte, Hugo y Utset Díaz, Laura (2005) La planificación y el marketing como instrumentos de administración. Disponible en: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/pdf/LA%20PLANIFICACI%C3%93N%20Y%20EL%20MARKETING%20%20COMO%20INSTRUMENTOS%20DE%20ADMINISTRACI%C3%93N%20VERSION%2016%20XI%20O6.pdf>
52. Porter, M. (1992). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ediciones Continental, México.
53. Ramírez Alonso, Guillermo y Morell González, Ramón (2008) Procedimiento para la elaboración del plan de marketing estratégico en empresas tuneras. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-la-elaboracion-del-plan-de-mercadeo.htm>



54. Redd, R. y DeFillippi, R. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
55. Rivero, M. (2000) Material Docente de Apoyo al Postgrado de Marketing, Universidad de la Habana.
56. Santesmases, M. (1999) *Marketing: conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide SA. Madrid.
57. Soto C, (2007) Diseño organizativo de la empresa Cuba- Ron de Villa Clara, Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudio de Dirección Empresarial, UCLV.
58. Stanton, W y Frutrell, Ch. (1985), I, Mercadotecnia, Editorial Legis, Colombia.
59. Stanton, W. y Frutrell, Ch. (1987). *Fundamentals of marketing*. 8va edition. Editorial Mc Graw-Hill Inc. New York.
60. Stoner, J. (1998). Administración. Editorial EMPES, La Habana, Cuba.
61. Trout, J. y Ries, A. (1985): *Marketing warfare*, McGraw Hill, Nueva York.
62. Trujillo Rodríguez, Clara y Fernández Lima, Libia (2008) La planeación estratégica del marketing como herramienta de gestión en las organizaciones. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/marketing/la-planeacion-estrategica-del-marketing-como-herramienta-de-gestion-en-las-oragnizaciones.htm>
63. Valdés, M. y Muñoz, R. (2002). "Dimensión teórico práctica del marketing y su trascendencia en la economía cubana contemporánea". *Trabajo de Diploma*. CDICT. UCLV. Santa Clara. Cuba.
64. Webster, F. E. (1988): "The rediscovery of the marketing concept", *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 29-39.
65. Webster, F. E., (1996) El nuevo concepto de marketing. *Revista Gestión*. 6 (1), 114 – 123.
66. Weihrich, Heinz. (1991) Excelencia administrativa: Productividad mediante APO, Ed. Limusa, México.

