



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIO.

**Título: Investigación de mercado para el producto disolución de fosfatado de la marca DISTIN del Centro Anticorrosivos y Tensoactivos (CEAT) de la Universidad de Matanzas en la provincia de Matanzas.**

Autora: Lic. Dianely Almeida Almodóvar  
Tutor: Dr. C. Yanlis Rodríguez Veiguela

Matanzas, 2019

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del tribunal** \_\_\_\_\_

**Secretario** \_\_\_\_\_

**Miembro del tribunal** \_\_\_\_\_

**Miembro del tribunal** \_\_\_\_\_

## **Declaración de Autoridad**

Yo Dianely Almeida Almodóvar, me declaro ser la autora legítima del presente trabajo de opción a master en administración de empresa en la mención de negocio y autorizo a la Facultad de Ciencias Empresariales y a la Universidad de Matanzas, a hacer uso profesional del documento confines docentes, metodológicos y científicos con la finalidad que estimen más provechosa.

Autora: Dianely Almeida Almodóvar \_\_\_\_\_

***Pensamiento***

*La arcilla fundamental de nuestras manos es la juventud, en ella depositamos nuestra esperanza y la preparamos para tomar de nuestras manos la bandera.*

*Che*



## ***Dedicatoria***

A la memoria de mis abuelos.

A mis padres, hermanos y demás familiares por estar presente.

A mis hijos y mi esposo por ser todo para mí.

A Yanlis, a mis compañeros de trabajo y profesores.

## ***Agradecimientos***

A mi mamá, por ser mi ejemplo a seguir, porque sin ella este trabajo no se hubiera realizado, por las largas horas de cuidarme a mis niños para poder tener hoy este triunfo y por seguirme en cada uno de mis sueños.

A mi papá, por ser el padre más bueno y maravilloso que se pueda tener.

A mis hermanos, por su enorme apoyo.

A mis hijos, porque son el motor impulsor en mi vida, porque todo lo que hago es por ellos y para ellos.

A mi nene, porque siempre ha estado ahí en los momentos malos y buenos y por apoyarme y acompañarme en esta tarea larga.

A mis tías, por poder contar con ellas en lo que necesitaba.

A mi tutora Dr. C. Yanlis Rodríguez Veiguela, por dedicarme su tiempo, a pesar de ser complicado, y ayudarme en lo que necesitaba.

A mis amigos, por estar pendiente de cada uno de mis resultados.

A mis compañeros de trabajo, profesores y compañeros de la maestría y a todos aquellos que de una forma u otra ayudaron a realizar esta investigación.

A todos muchas, pero muchas gracias.

## **Resumen**

La presente investigación tuvo lugar en el Centro Anticorrosivos y Tensoactivos ( CEAT) de la Universidad de Matanzas, situado en la Vía Blanca Matanzas-Varadero, en el cual se pretende una separación parcial de mentada universidad, para convertirlo en un centro independiente que logre satisfacer sus necesidades económicas sin depender del presupuesto del Estado. En el contexto anterior la investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias de comercialización para incentivar la venta del producto estrella de dicha entidad, la Disolución de Fosfato, conocido bajo la marca DISTIN 504. Los principales métodos, técnicas y herramientas que se emplearon fueron: la revisión bibliográfica, observación directa, entrevista, tormenta de ideas, método de expertos, matriz DAFO, herramientas informáticas como Microsoft Excel, Word, Power Point, entre otras. Entre los principales resultados se obtuvo un diagnóstico de la entidad. Además se realizó unos análisis del producto, a partir de sus cuatro variables: precio, producto, plaza y promoción, se trabajó en función de las opiniones y necesidades de los clientes a partir de una encuesta aplicada a entidades que conocen el producto, además se diseñaron estrategias de comercialización con el fin de resolver el problema científico de la investigación. El trabajo está estructurado en: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Abstract**

Investigation this letter take place in de Center of Anticorrosive and Surface- active of de University of Matanzas, put in de White Way Matanzas- Varadero, in which a partial separation of famous university is tried to get, to convert in an independent center that achieves satisfy your economic needs without depending of the budget of the State. In the previous context the investigation had has objective it designs strategies of commercialization for increase the sale of the star product of entity happiness, the Dissolution of Phosphatized, known below the DISTIN 504 mark. The main methods, technical and tools that is employed went: the bibliographical revision, direct observation, interviews, idea storm, expert method, FODA matrix, information tools, as Microsoft Excel, Word, PowerPoint, between other. Between the main results obtained a diagnosis of the entity. Moreover carried out and analysis of the product as of you four variable: prices, product, plaza and promotion they designed strategies of commercialization in order to resolve the scientific problem of the investigation. The work this constructed in introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexed.



## Índice

Introducción.....	2
<b>CAPITULO I: GESTIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>8</b>
1.1 Gestión comercial.....	8
1.2 Estrategia de comercialización.....	13
1.3 Posicionamiento estratégico.....	18
Conclusiones parciales .....	23
Capítulo 2: Procedimiento para la investigación de mercados.....	24
2.1 Antecedentes del procedimiento .....	26
2.2 Procedimiento para la investigación de mercado.....	36
Conclusiones parciales.....	36
Capítulo 3: Investigación de mercados para el proceso de comercialización del producto en cuestión del CEAT .....	37
3.1 Aplicación del procedimiento propuesto en el CEAT Matanzas.....	37
Etapas: Etapa1: Análisis de la Situación actual de la entidad objeto de estudio.....	37
Etapa2: Diagnóstico estratégico de la entidad objeto de estudio.....	41
Etapa 3: Diagnostico de Marketing.....	43
Etapa 4: Análisis de mercado.....	48
Etapa 5: Formulación de estrategias comerciales.....	51
Etapa 6: Implementación y evaluación de la estrategia.....	52
Etapa 7: Monitoreo y control de los resultados .....	53
Conclusiones parciales .....	53
Conclusiones .....	54
Recomendaciones .....	55
Bibliografía.....	56
Anexo .....	59

## INTRODUCCIÓN

La economía del conocimiento resulta una realidad dentro del contexto mundial actual; en este sentido las empresas comienzan a diferenciarse entre sí y hoy es posible decir que no solo los flujos financieros, materiales e informativos son elementos imprescindibles en los procesos productivos, sino que un insumo adicional, el conocimiento, se ha incorporado y es considerado como decisivo en el éxito de las empresas que intentan mantenerse en la cima de la competencia. La carencia de este insumo en las organizaciones es un factor limitante en la obtención de nuevos modos de hacer y el desarrollo de nuevas tecnologías.

El reciente llamado hecho por el Ministro de Educación Superior a todos los Centros de Estudios Superior, con el objetivo de identificar las áreas capaces de generar ingresos - que contribuyan a contrarrestar los excesivos subsidios que impiden hoy el desarrollo económico pleno de nuestra sociedad - y tomar las medidas pertinentes para que éstas comiencen a generar dividendos en el menor tiempo posible, constituye un momento propicio para fomentar en el sector de la Educación Superior la idea de aplicar nuevos modelos de gestión que, como dijera el General de Ejército Raúl Castro Ruz en su discurso pronunciado en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) el 4 de abril de 2010, “rompa con dogmas” y contribuya a la “actualización” del modelo económico cubano al ser concebidos de acuerdo a las características propias de nuestro sistema, lo cual permitirá superar un grupo de barreras tanto subjetivas como objetivas que limitan la puesta en marcha de nuevas actividades, que contribuirán no solo al propio financiamiento de las investigaciones en las universidades cubanas, sino a la sustitución de importaciones y al incremento del nivel de vida de la sociedad en su conjunto. (Castro 2018)

La Educación Superior cubana posee una importante cantidad de Centros de Estudios Superior, los cuales, además de generar un continuo flujo de conocimientos y tecnologías durante décadas, desarrollan grupos de gestión en función de crear organizaciones con elevadas capacidades distintivas y valor agregado en sus productos sobre la base de sacar el máximo de provecho social a las investigaciones llamadas a “ciclo completo”. (García 2015)

La búsqueda de nuevos modelos de organización que sustentados en el conocimiento y el desarrollo de nuevas tecnologías, permitan alcanzar la meta anterior, ha sido una tarea difícil, que ha suscitado la vocación investigadora de muchos, en condiciones y sectores económicos disímiles. Por constituir las universidades una de las principales fuentes de generación de nuevos conocimientos, estas desempeñan un papel cada vez más relevante en los procesos de innovación tecnológica.

En este sentido, para Etzkowitz (2000), la universidad, además de contribuir a la innovación mediante el tradicional avance de la ciencia básica, debe incluir entre sus misiones la contribución directa al desarrollo económico del territorio. Esta nueva misión se traduce en el ejercicio de funciones nuevas para estos centros educativos, entre las que se encuentra la generación y comercialización de los resultados logrados a través de la investigación.

En medio de estos nuevos ejercicios de nuevas funciones para los centros educativos se encuentra la gestión comercial, dirigida hacia el comportamiento de las empresas y sus consumidores, es decir, la relación oferta-demanda, haciendo un énfasis en atender las necesidades cambiantes de los consumidores, como los gustos, el precio, el futuro, factores psicológicos, etc., interrelacionándolos en una investigación de mercado, que es un intento de entender los elementos de la demanda, generalmente mediante un formato donde se usa la estadística aplicada a las ciencias sociales como psicología y sociología; dicho formato puede presentarse en forma de encuestas a los consumidores. Este proceso de comercialización se conceptualiza como las técnicas sofisticadas o no, para lograr a través de algunas acciones o tácticas que la oferta logre acercarse, o por decirlo de otra manera deshacerse de sus productos hacia la demanda, según Garcés (2006).

A pesar de que en el sistema empresarial cubano el marketing es una disciplina de relativamente incipiente y que los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del socialismo, como plantean Díaz, Hernández y Barreiro (2004), la autora considera que es importante aplicarlo, así como realizar investigaciones de

mercado en la sociedad socialista , puesto que la satisfacción del cliente puede constituir un fin y no un medio necesariamente.

En relación con esto, Díaz, Hernández y Barreiro (2004) exponen que la Ley Económica Fundamental del Socialismo plantea la satisfacción creciente de las necesidades de la población, y justo lo que persigue el marketing, al situar en el centro al cliente, es satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, la implementación del actual modelo económico cubano, según los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011) aborda en el artículo XII referido a la política para el comercio específicamente en los lineamientos 311 y 305 sobre la necesidad de mantener un contacto directo con lo que desean los clientes por medio de la creación y estructuración de ofertas de bienes y servicios a la población en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores, y la diversificación de los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo. Otros lineamientos referidos específicamente con la gestión empresarial son los numero 19 y 20 los cuales plantean que las empresas podrán luego de cumplidas sus obligaciones crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación de sus trabajadores y que los ingresos de los trabajadores y sus jefes estarán vinculados a los resultados que se obtengan. (Hernández 2016)

Todo ello no se ve ajeno a las características que tiene el Centro Anticorrosivos y Tensoactivos (CEAT) de la Universidad de Matanzas durante más de quince años trabaja intensamente en el desarrollo de productos y tecnologías propias para enfrentar el fenómeno de la corrosión, de gran impacto destructivo en los bienes, materiales, equipos e instalaciones de la sociedad; lo que trae como consecuencia pérdidas económicas, sobre todo en el sector del transporte. Dado que Cuba se encuentra rodeada de costas, favoreciendo esto a altos niveles de agresividad corrosiva. Dichos productos y tecnologías resultan ser de alta relevancia social por la solución que aportan ya que pueden sustituir importaciones y contribuir a elevar el desarrollo económico del país. Además son de gran importancia para

la ciencia ya que existen herramientas que pueden demostrar la factibilidad y calidad de los mismos. Teniendo además un incremento de los clientes potenciales y posibilidad de comercializar a nivel macro.

El centro constituye la vanguardia en el país en las investigaciones acerca del fenómeno de la corrosión, así como en la generación de productos y servicios de elevado contenido científico – técnico para combatir este fenómeno, de consecuencias harto perjudiciales.

La presente investigación resulta coherente con la necesidad del CEAT de implementar una gestión acorde a los momentos actuales de transformación económica y social que vive el país, en primer lugar tributa al cumplimiento del lineamiento 132 trazado por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) que plantea la necesidad de perfeccionar las condiciones organizativas en las universidades para crear organizaciones capaces de investigar a ciclo completo, o sea, que logren introducir sus innovaciones en la sociedad.

Se aprecia, además, un vínculo estrecho de la presente investigación con los lineamiento 134, que plantea la necesidad de lograr entidades económicas en todas las formas de gestión capaces de contar con el marco regulatorio que propicie la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, teniendo en cuenta las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas.

Uno de los fenómenos naturales que más daños ha causado al patrimonio tangible construido por el hombre es la corrosión en los metales. La corrosión ocasiona cada año la destrucción de miles de millones de toneladas de acero en el mundo. La producción de acero y las mejoras de sus propiedades mecánicas, han hecho de él un material muy útil, junto con estas mejoras, se está pagando un tributo muy grande a la corrosión, ya que el 25% de la producción mundial anual del acero es destruida por la corrosión.

En Cuba son pocas las vías que existen para combatir la corrosión, en realidad no ha existido en nuestro país una voluntad cohesionada de desarrollar una rama del conocimiento como la corrosión y a la vez productos y servicios que permitan atenuar sus daños, a pesar de que las condiciones climáticas de Cuba la

convierten en una de las más afectadas del mundo por este fenómeno, si se tiene en cuenta la cercanía del aerosol marino y su impacto en la mayor parte del estrecho y alargado archipiélago cubano; además de que no se posee una cultura a nivel social de atacar la corrosión antes de que esta invada toda la estructura metálica del automóvil, esto equivale a decir que no existe una mentalidad de prevenir el daño, sencillamente se actúa de forma reactiva. (García 2015)

Precisamente el Centro de Anticorrosivos y Tensioactivos de la Universidad de Matanzas (CEAT) ha desarrollado un producto para la conservación de los metales ha sido diseñado para lograr una protección al régimen de intensidad corrosiva del país, en condiciones de extrema agresividad específicamente que le convierten único de su tipo en Cuba, el mismo ha logrado convertirse en un centro de gasto independiente a la Universidad, formando un aparato económico, realizando sus propias operaciones, teniendo mejores oportunidades para la venta de sus productos, la realización de contratos y realización de sus servicios permitiéndole abrirle las puertas de un mercado cubano caracterizado por una elevada demanda de servicios anticorrosivos y al mismo tiempo una muy tímida oferta que se traduce prácticamente en una ausencia total de competencia para este. Por lo que se define como problema científico el siguiente: ¿existe una demanda en el mercado del producto disolución de fosfatado de la marca DISTIN del Centro Anticorrosivos y Tensioactivos (CEAT) de la Universidad de Matanzas en la provincia de Matanzas?

Idea a defender:

- Si se diagnostica y estima la demanda del mercado del producto, disolución de fosfatado de la marca DISTIN del Centro Anticorrosivos y Tensioactivos (CEAT) se podrán diseñar estrategias efectivas de comercialización.

Por lo que el objetivo general es: realizar una investigación de mercado para el producto disolución de fosfatado del CEAT de la UM en la provincia de Matanzas.

Los objetivos específicos son:

- Sistematizar los aspectos teóricos relacionados con la temática de investigación de mercado.
- Diseñar un procedimiento para el desarrollo de la investigación de

mercados en el producto objeto de estudio.

- Aplicar el procedimiento propuesto

Los métodos y técnicas a utilizar son:

Métodos teóricos:

- Dialéctico materialista: inducción-deducción, análisis y síntesis, análisis lógico e histórico y el ascenso de lo abstracto a lo concreto.

Métodos empíricos:

- Cualitativos: entrevista en profundidad, tormenta de ideas, revisión de documentos.
- Cuantitativos: encuesta, alpha de conbrach, análisis de varianza, estadística básica.

Aportes prácticos: Al analizar la situación actual de la entidad objeto de estudio se realiza la caracterización de la misma desarrollando aspectos que caracterizan el entorno, se brinda un diagnóstico estratégico, analizando la situación interna de la entidad a partir de las fortalezas y debilidades, y se realiza un análisis externo a partir de oportunidades y amenazas. Con el diagnóstico de marketing, se confecciona un análisis del producto, precio y plaza o distribución. Elaborándose un análisis del mercado, se determinan los gustos y preferencias de los clientes externos de la entidad objeto de estudio, con la formulación de estrategias comerciales, se prescribe la estrategia de producto, precio, promoción y distribución. Mientras que con la implementación y evaluación de la estrategia, se realiza una adecuación, validez, consistencia, vulnerabilidad y resultados potenciales. El monitoreo y control de los resultados facilita un diagnóstico del grado de cumplimiento de las estrategias previstas.

La tesis está compuesta por la introducción, desarrollo (tres capítulos), conclusiones, así como la relación de la bibliografía empleada y los anexos.

El Capítulo I, "Gestión comercial", proporciona el marco conceptual que facilita una mayor comprensión de los elementos teóricos del trabajo a desarrollar. Se abordan los criterios de diferentes autores a partir de una amplia revisión de la literatura consultada, lo cual permite una mayor profundidad a la evolución y avance en

términos de los sistemas de información, el control y la toma de decisiones.

En el Capítulo II, “Procedimiento para la investigación de mercados”, a partir del diseño del procedimiento se exponen las etapas y pasos que ilustran las técnicas a emplear para el desarrollo de la investigación. Se describen detalladamente los métodos y técnicas empleados en la investigación. Posteriormente el proceso de comercialización aplicados en la entidad.

En el Capítulo III, “Investigación de mercados para el proceso de comercialización del producto en cuestión del CEAT”, se exponen los resultados a partir de la aplicación del procedimiento diseñado.

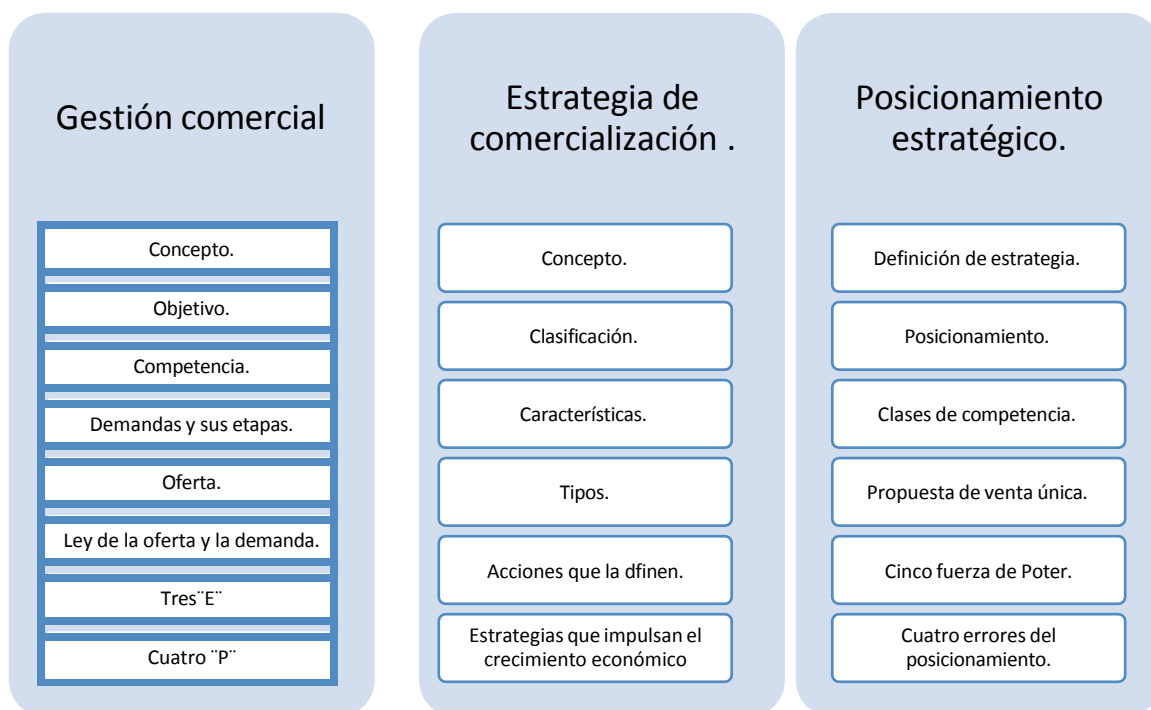
Finalmente se añaden un conjunto de Conclusiones y Recomendaciones fundamentales, así como los Anexos correspondientes y Bibliografía consultada que facilitan la comprensión del estudio y su aplicación.



## CAPITULO I: GESTIÓN COMERCIAL

En el siguiente capítulo se tiene como objetivo analizar, desde el punto de vista teórico conceptual, temas como: el proceso de gestión comercial, mediante las cualidades de formulación e implantación que permiten a una entidad alcanzar una ventaja competitiva y un desempeño superior. Estos aspectos serán resumidos por un hilo conductor, que se muestra en la siguiente figura: (Ver Figura 1.1)

### Estrategia de la gestión comercial.



**Figura 1.1:** Hilo conductor. **Fuente:** elaboración propia.

### 1.1 Gestión comercial

Desde el inicio de la extraordinaria era de progreso económico originada por la Revolución Industrial, se ha modificado las antiguas costumbres de hacer negocios, y se han creado nuevas formas de organizaciones empresariales. Esto ha permitido que varias ramas industriales se adaptaran a los distintos contextos y pudieran funcionar más fácil y eficientemente, es por ello que se requirió de procesos encaminados a proyectar, organizar y controlar las diversas actividades organizacionales.

En Cuba, ha surgido 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.

Autores como Weihrich (1991), Gorostegui (1992), Koontz (1993), Chiavenato (1994), Kotler (1995), Andreasen (1995), Stoner (1998), Kotler (2004), Garcés (2006), Márquez (2010), González (2014) y Ruckaver (2016) consideran 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.

Al respecto dichos autores exponen que el objetivo del proceso comercial es un término relacionado a la mercadotecnia o marketing, es decir, te proporciona las técnicas de como promover un producto. Ofrece todas las herramientas necesarias para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la organización en mercados cada vez más saturados y competitivos. Por ello en el proceso comercial y de negociación, el elemento más significativo es la comunicación.

El significado de la palabra competencia<sup>1</sup> tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio, y a la competición que se lleva a cabo en el ámbito del deporte.

Diferentes autores como Chomsky (1965), Schroder (1989), Mandon (1990), Garavan

---

<sup>1</sup> Competencia proviene del latín competencia.

y Gaguie (1991), Woodruffe (1993), Pffeer (1994), Aledo (1995), Parry (1996), Leboyer (1997), Dalton (1997), Boterf (1998), Rodríguez (1999), Horton (2000), Jonnaert (2000), Alamillo (2002), Ruckaver (2016) consideran que una competencia es un conjunto relativamente estable de comportamientos, los cuales producen una actuación superior en los grupos de trabajo en ambientes organizacionales más complejos. Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir efectivamente, es una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria. Incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo. Más allá de la adquisición de habilidades o de conocimientos, la competencia incluye la capacidad para hacer frente a lo incierto y a lo irregular en la situación de trabajo. Esta capacidad de hacer frente a situaciones es la base de una efectiva flexibilidad y adaptabilidad del trabajador.

La demanda, para Kotler (1989), Armstrong (1996) y Ruckaver (2016) de un producto o servicio, es el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en un área geográfica determinada, en un periodo de tiempo definido, bajo un nivel y una mezcla de esfuerzo de mercadotecnia de la industria definidos. Para la economía, la demanda es la suma de las compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado. Puede hablarse de demanda individual (cuando involucra a un consumidor) o demanda total (con la participación de todos los consumidores de un mercado).

De acuerdo con Hoffman (2011) y González (2014) dicho comportamiento se presenta en tres etapas: En un primer momento, la elección entre las alternativas previas a la compra; luego la reacción del consumidor durante el consumo; y por último la evaluación de la satisfacción posterior a la compra.

A través del tránsito en estas etapas, las personas modifican su forma de pensar y, por ende, sus patrones de consumo. En procesos básicos, predomina la capacidad de adquirir información. En procesos complejos, se privilegia la retención del conocimiento. Finalmente se favorece el uso consciente de la información adquirida y retenida previamente.

Martin (2009) definen que la oferta está constituida por el conjunto de bienes y

servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto. Realizando una simplificación, puede decirse que la oferta es la cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para ser consumidos. En un sentido general, la oferta es una fuerza del mercado (la otra es la demanda) que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Ley de la oferta y la demanda, para Ruckaver (2016) son las actividades de los numerosos compradores y vendedores que llevan al precio de mercado hacia el precio de equilibrio. Una vez que el mercado alcanza el equilibrio, todos los compradores están satisfechos y no existen presiones al alza o a la baja sobre el precio. El tiempo que tardan los mercados en alcanzar el equilibrio varía de unos a otros, dependiendo del ritmo al que se ajusten los precios. Sin embargo, en la mayoría de los libres mercados los excedentes y la escasez sólo son temporales porque los precios acaban trasladándose a sus niveles de equilibrio. Es decir, que establece que el precio de un bien se ajusta para equilibrar su oferta y su demanda.

Coincidiendo con el criterio de Ruckaver (2016) donde plantea que la ley de la oferta y la demanda es el principio básico sobre el que se sustenta la economía de mercado. La ley de la oferta y la demanda refleja la relación entre la demanda que existe de un bien en el mercado y la cantidad del mismo que es ofrecido en base al precio que se establezca. Se tiene que considerar que el mercado es de libre competencia, existen negociaciones entre los oferentes y los demandantes y se permite el libre tráfico de mercancías.

Kotler (2001) afirma que las entidades para lograr un equilibrio económico, deben medir la rentabilidad, traducida como economía, eficiencia y eficacia de sus diversos productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedidos, para saber cuáles expandir, reducir o eliminar. Se debe evaluar con regularidad su enfoque hacia las utilidades en relación con ciertos productos, territorios o mercados y lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible, es decir, con eficiencia. Revisar además que se cumplan los supuestos de eficacia que no es más que la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Estas intervenciones aumentan las ventas y a su vez tienen

gran importancia porque constituye la principal forma de adquisición de efectivo.

El propio autor considera la economía como la administración eficaz y razonable de los bienes, el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo, la ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

A la vez define que la eficiencia consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”. Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que hacemos, es una forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables. En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Precisa que la eficacia se basa en lo que se llama operacionalización todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado. Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadística pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.

Según Castro (1997) la integración de la oferta y la demanda en una investigación de mercado para lograr los objetivos de las tres E; economía, eficiencia y eficacia, implica cuatro elementos o variables, denominados como cuatro P. (Ver figura 1.2)



**Figura 1.2:** Cuatro P. **Fuente:** Castro (1997)

El producto para Castro (1997) y González (2014) es un conjunto de características

tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores. Adicionalmente, se debe tener presente que los productos y los servicios atraviesan un ciclo ocasionado por la respuesta del consumidor.

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios. Por ello, resulta de vital importancia que empresarios, mercadólogos y personas involucradas con el área comercial de una empresa u organización, conozcan cuál es el significado o la definición de precio, en especial, desde la perspectiva del marketing.



**Figura 1.3:** Ciclo de vida del producto. **Fuente:** elaboración propia.

Los autores Castro (1997) y González (2014) defienden que el precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Coincidiendo con el criterio de Castro (1997) y González (2014), promoción es la cuarta variable incontrolable, y consiste en dar a conocer el producto y/o servicio a través de distintas actividades promocionales, opinan que es toda comunicación persuasiva que mejora la identificación y utilización de un servicio o producto. Es el elemento en la mezcla de marketing de una organización que sirve para informar, persuadir y recordarle a un mercado sobre cierto producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los receptores de la acción promotora.

## **1.2. Estrategia de comercialización.**

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por

organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Según distintos autores como Ansoff (1976), Tabatorny y Jarniu (1975), Hoffer y Schendel (1978), Halten (1987), Kotleretal (2006), Wheelen y Hunger (2007), Hill y Jones (2009) y González (2014) definen la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno, plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa. Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la Dirección Estratégica.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar.

<b>Una buena estrategia debe</b>	Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado
	Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una entidad
	Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva
	Ser única y sostenida en el tiempo
	Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones del cambiantes
	Ser medible en términos de su efectividad
	Ser factible y apropiada

**Figura 1.4:** Características de una buena estrategia. **Fuente:** Thompson y Peteraf (2012).

Como se ha podido observar, es todo un proceso estratégico que no se puede entender sin conocer el contexto de todos los elementos porque todos están relacionados entre sí y se ven afectados los unos por los otros.



**Figura 1.5:** Estrategia de comercialización. **Fuente:** Lovelock (2011)

A criterio Wheelen y Hunger (2007) la empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

1. La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción, consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica.
2. La estrategia de negocios, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una entidad en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas. Unidad organizativa , gestionada con una responsabilidad acorde con su posición en la organización , que reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas , dirigiendo y coordinando las actividades relativas a un producto o gama de productos que satisfacen un determinado perfil de necesidades del mercado o de una área geográfica.
3. Las estrategias funcionales el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la entidad y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos



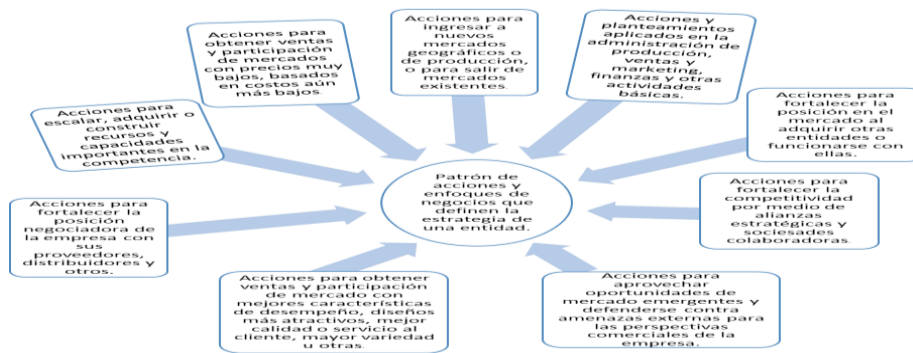
y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo.

La jerarquía de estrategia describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategia en la organización, es decir, implica la relación de una estrategia con otra de tal manera que se complementen y apoyen entre sí. Las estrategias funcionales apoyan las estrategias empresariales, que a su vez, apoyan la estrategia o estrategias corporativas.



**Figura 1.6:** Jerarquía de estrategia. **Fuente:** Elaboración propia.

Según Thompson y Peteraf (2012) la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. Para entender mejor el proceso se muestran las acciones que definen la estrategia de una entidad.



**Figura 1.7:** Acciones que definen la estrategia de una entidad. **Fuente:** Thompson y Peteraf (2012).

Para lograr el crecimiento económico en los distintos países es más útil el uso de los incentivos donde las personas y las empresas tomen las decisiones que lo fomenten. Propiciar la creación de más empresas y de aumentos en los márgenes de utilidad de los distintos sectores logra un mejor resultado para propiciar el crecimiento económico que las órdenes directas de los gobiernos.

Autores como Charan (2004), Blázquez, Dorta y Verona (2006) y Kotler (2006), clasifican el crecimiento empresarial en dos tipos, lo cual le da una connotación de crecimiento bueno y crecimiento malo. Para este autor, el crecimiento bueno se caracteriza porque los beneficios son mejorados y sostenibles en el tiempo; lo define como el que es rentable, orgánico, diferenciado y sostenible, crea valor para el accionista. Rentable refiriéndose a ello como aspecto generador de un rendimiento de la inversión mayor en comparación con si se hubiera puesto lo invertido en otras operaciones; orgánico, al que proviene de la organización como tal, de sus operaciones internas (creatividad e innovación), éste es considerado el más habitual; diferenciado, se refiere a aquel factor por el cual la compañía se diferencia de otras, por lo que es reconocida, ya sea un producto, un proceso, un servicio o la empresa en sí; y sostenible, porque se debe prolongar en el tiempo. Se puede concluir, entonces, que el crecimiento bueno puede relacionarse adecuadamente con la Responsabilidad Social Empresarial.

Kotler (2006) defiende que coexisten tres tipos de estrategias que impulsan al crecimiento económico de la entidad.

- 1- Estrategia de penetración de mercado: la dirección busca formas de

incrementar la cuota de participación de sus productos, en los mercados actuales. Se identificó cuatro estrategias que demostraron una buena rentabilidad potencial.

2- Estrategia de desarrollo de mercados: la dirección debe buscar nuevos mercados cuyas necesidades pueden ser satisfechas por sus productos.

3- Estrategia de desarrollo de productos: la dirección debe considerar algunas nuevas posibilidades de desarrollo del producto.

Mintzberg, Brian y Ghoshal (2000) definen la estrategia como un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza la línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la empresa. Los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios. Los canales a través de los cuales se llegará a esos mercados medios mediante los cuales se financiará la operación, objetivos de beneficios e hincapié que se hará sobre la seguridad del capital frente al nivel de rendimiento, políticas de comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo, políticas de relaciones laborales y personal y clima organizacional deseado.

### **1.3 Posicionamiento estratégico.**

Los autores Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1991) y Kotler (2006) lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Se ocupa de las cuestiones fundamentales, ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias, supone un marco temporal más largo, ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Posicionar: es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Coincidiendo con el criterio del autor Ruckaver (2016) el posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestro desempeño con las cuatro variables incontrolables (producto, precio, plaza y promoción) y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de comercialización, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.

Como se puede observar, en el marco de las competencias socio-personales se incluyen las competencias emocionales como un subconjunto.

Recientes estudios Goleman, Boyatzis y McKee (2002), Cherniss (2000), y Bond (2004), Hughes (2005), Navío (2005), Giardini y Frese (2006) han puesto de manifiesto que las competencias genéricas y socio-personales cada vez son más solicitadas por los empresarios. Goleman, Boyatzis y McKee (2002) afirman que a nadie le gusta trabajar con líderes irritables, dominantes o fríos. Sin embargo, aquellos que mantienen un liderazgo optimista y entusiasta suelen conservar durante mucho más tiempo a sus empleados.

A criterio de Kotler (2006). La competencia la constituyen aquellas empresas que satisface la misma necesidad del cliente. El propio autor definió tres clases de competencias.

Clases de competencias		
<p><b>Competidores cercanos contra distantes:</b> la mayor parte de las entidades compiten con competidores análogos a sí mismos, pero al mismo tiempo debería evitar hasta cierto punto al competidor cercano ya que este puede verse en la necesidad de utilizar alguna estrategia para maximizar su rentabilidad, lo que puede ser contraproducente para la propia entidad.</p>	<p><b>Competidores fuertes contra débiles:</b> la mayor parte de las empresas dirigen sus ataques contra los competidores débiles. Esto requiere menos recursos y tiempo por cada punto de cuota obtenida, pero en el proceso la firma conseguirá poca mejora en sus capacidades. La empresa debería competir también con los competidores fuertes, porque así tendrá que mantenerse al día, y de esa manera ser vista como un competidor a tener en cuenta.</p>	<p><b>Competidores buenos contra malos:</b> la entidad debe apoyar a los buenos competidores y atacar a los malos; los buenos responden a las siguientes características: se comportan de acuerdo con las reglas de la industria, hacen previsiones realistas sobre su crecimiento potencial, establecen los precios en relación a los costos, favorecen una industria saludable, se limitan a una porción o sementó de la industria, entre otras, en cambio, los malos competidores tratan de comprar cuota en lugar de ganarla, adquieren grandes riesgos, invierten en sobrecapacidad, y en general, rompen el equilibrio industrial.</p>

**Figura 1.8:** Clases de competencias. **Fuente:** Kotler et al. (2006)

Según Ruckaver (2016), una Propuesta Única de Venta (PUV) es un concepto que describe la principal característica que hace que tu producto, servicio o marca sean únicos (o que al menos lo parezcan). Cualquier estrategia de comunicación y marketing tuya o de tu empresa se debe basar en la PUV. La cual debe expresar de forma concisa y clara cuál es la ventaja competitiva que ofreces, o dicho de otra forma, debe responder a la pregunta.

La idea de la PUV es que sea aplicada en los anuncios publicitarios y que se use para crear los slogans de las marcas. La PUV también puede (o debe) ser aplicada al concepto de tu negocio, profesión o actividad comercial. Si quieres tener armas que te permitan competir con éxito en el mercado laboral debes definir qué te hace diferente al resto.

Coincidiendo con el autor, básicamente podemos definir la propuesta única de ventas como aquello que te diferencia de tu competencia, lógicamente de manera positiva y beneficiosa para tu cliente.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



**Figura 1.9:** Las cinco fuerzas de Porter. **Fuente:** Michael Porter (1979)

1. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: el “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.
3. Poder de negociación de los compradores o clientes: si los clientes son ---pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.
4. Amenaza de productos sustitutos: como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados

en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
  - Precios relativos de los productos sustitutos.
  - Coste o facilidad del comprador.
  - Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
  - Disponibilidad de sustitutos cercanos.
  - Suficientes proveedores.
5. Rivalidad entre los competidores: más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para Ruckaver (2016) también existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar cuatro errores:

- Subposicionamiento: el primer error se da cuando, en igualdad de condiciones (productos, precios, asesoramientos), la marca es vista como inferior a la de la competencia. Es decir, no aporta nada nuevo que no conozcas o que la otra marca te pueda dar. Una de las soluciones más recurridas es realizar cobrandings ¿Te suena el refrán “dime con quién andas y te diré quién eres? Pues en este caso ocurre lo mismo, para solventar este error se puede asociar la marca con un embajador de marca para que los clientes se sientan identificados. De esta manera se logrará diferenciar tu marca de la competencia si esta resulta muy similar.
- Sobreposicionamiento: muchas veces ocurre que los directivos de una marca imaginan que el valor o el precio de la suya es superior al que realmente es. Por ello es necesario que el equipo directivo se haga una cura de humildad y piense objetivamente ¿Qué puede ofrecer mi marca que no ofrezcan otras? La solución es acogerse a una herramienta de combate racional, es decir, realizar continuamente análisis DAFO y establecer una estrategia PRICING.
- Posicionamiento confuso: si la marca no tiene un posicionamiento claro, el cliente

puede confundirse y no saber para qué sirven los productos o servicios que la marca ofrece. Esta confusión puede deberse a motivos como un *stock* desactualizado, falta de detalles en las descripciones, imágenes ausentes o de mala calidad. Todos estos factores son los más comunes que podemos encontrar en negocios online y logran que el consumidor potencial no vuelva a repetir la experiencia.

- Posicionamiento dudoso: solventados los anteriores errores es posible que pueda surgir otro y este es el posicionamiento dudoso que se da cuando la marca es vista por el consumidor como incapaz de cumplir lo que promete. Si la marca pasa por este error, lo más acertado es parar y recapacitar en primer lugar. Pensar en eliminar la idea que los consumidores tienen de la empresa y hacer una reinversión de marca. Muchas empresas que tuvieron mala reputación desaparecieron y resurgieron con un nuevo nombre y con sus errores solventados.

### **Conclusiones parciales.**

Con el desarrollo de este capítulo se destaca la importancia de entender el comportamiento de nuestros clientes, las cualidades que se buscan en un producto o servicio y las expectativas que pueden crear en torno a él. Así mismo, se ha detallado la importancia de satisfacer sus necesidades a través de relaciones de largo plazo. Para Ruckaver (2016) el segmento de mercado debe de ser homogéneo a su interior, heterogéneo al exterior, con un número suficiente de consumidores para que sea rentable; y operacional, es decir, que incluya dimensiones demográficas para poder trabajar adecuadamente en la plaza y promoción del producto.

Los segmentos van cambiando por ello es importante realizar la segmentación de forma periódica. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado.

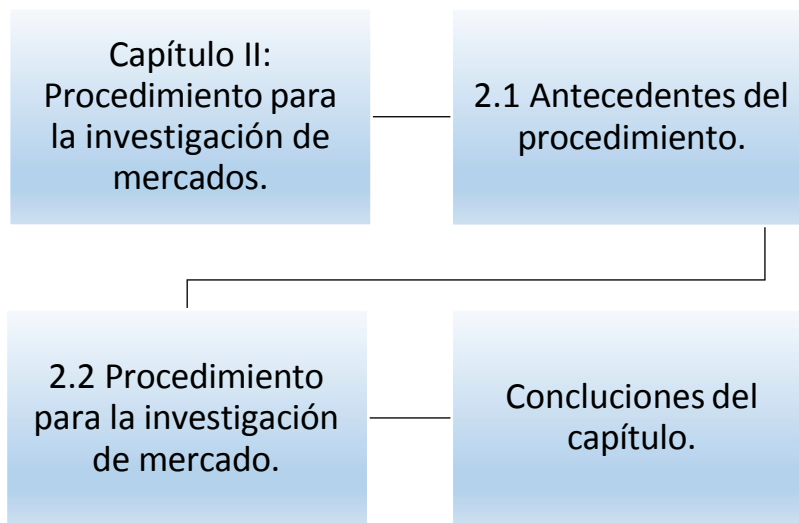
A través de los mensajes más simplificados se logra comunicar de mejor manera la estrategia de posicionamiento que se decidió.

Se puede asegurar entonces que, la segmentación y el posicionamiento son actividades complementarias, que dependen una de otra para que el producto logre permanecer en la mente del consumidor meta por un periodo largo e incluso de forma permanente.



## CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

En este capítulo se tiene como objetivo presentar el esbozo de la metodología de la actual investigación. Se aborda todo lo pertinente a las técnicas y métodos que se desarrollarán y que permiten una mayor claridad en lo referente a trazar una metodología propia para establecer un procedimiento que permita la formulación e implantación de estrategias de comercialización. El avance del mismo se muestra en la siguiente figura. (Ver Figura 2.1)



**Figura 2.1:** Hilo conductor del capítulo. **Fuente:** Elaboración propia.

### 2.1 Antecedentes del procedimiento.

El siguiente procedimiento se basa en las búsquedas anteriores relacionadas, donde diferentes autores les resulta pertinente avanzar en lo que se ha estudiado acerca del tema de investigación, delimitando mediante una revisión bibliográfica. Partiendo de este criterio se muestra a continuación una matriz de síntesis, la cual tiene como objetivo determinar los pasos más utilizados en los procedimientos empleados en las últimas décadas a fin de integrar los elementos más convergentes y posteriormente crear una metodología propia.

En la siguiente tabla (Ver Tabla 1.1) se muestra antecedentes de la metodología propuesta según los criterios de los autores presentados, los cuales fueron resumidos en la matriz de síntesis para obtener como

resultado un procedimiento más acertado.

Autores	Kobinger (1996)	Rodríguez (1999)	Horton (2000)	Bigné (2000)	González (2002)	Serra (2003)	Kotle (2004)	Torres (2009)	Herranz (2011)	Fouman y Romeo (2011)	San Martín (2013)	Ruckaver (2016)	%
Diagnóstico de marketing.	X	-	-	X	-	X	X	-	-	-	X	X	60
Diagnóstico estratégico.	X	X	-	X	X	X	-	X	X	X	-	X	90
Definición de los objetivos.	-	-	-	X	X	X	X	-	X	X	X	X	80
Análisis de la situación de la entidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Formulación de las estrategias.	X	-	-	-	X	X	X	X	-	X	-	X	70
Análisis de mercado.	-	-	-	-	X	X	X	X	X	-	-	X	60
Monitoreo y control de los resultados.	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	X	X	50
Diseño de un plan de acción.	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X	70
Implementación y evaluación de las estrategias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
%	70	50	40	50	60	70	60	50	60	60	60	100	

**Tabla 1.1:** Matriz de síntesis. **Fuente:** elaboración propia

En el procedimiento diseñado fueron abarcados los pasos con más de 60% de coincidencia entre autores, resultante de la matriz de síntesis, es específico reducir que estos resultados fueron: diagnóstico de marketing, diagnóstico estratégico, definición de los objetivos, análisis de la situación de la entidad, formulación de las estrategias, análisis de mercado, monitoreo y control de los resultados, diseño de un plan de acción e implementación y evaluación de las estrategias.

Según autores como Horton (2000), González (2002) y Torres (2009) el proceso de planificación estratégica comercial puede resumirse en tres preguntas claves ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo llegaremos allí?, cada una de ellas indican una fase fundamental del desarrollo del proceso.

La respuesta a la primera pregunta requiere efectuar un análisis de la situación, tanto interna, de los recursos y capacidades de la propia empresa, como externa, del mercado, competencia y entorno, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles, tanto propios como de la competencia. La contestación a la segunda interrogante supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar la organización. Finalmente, la respuesta a la última

pregunta supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que pretende alcanzar la organización.

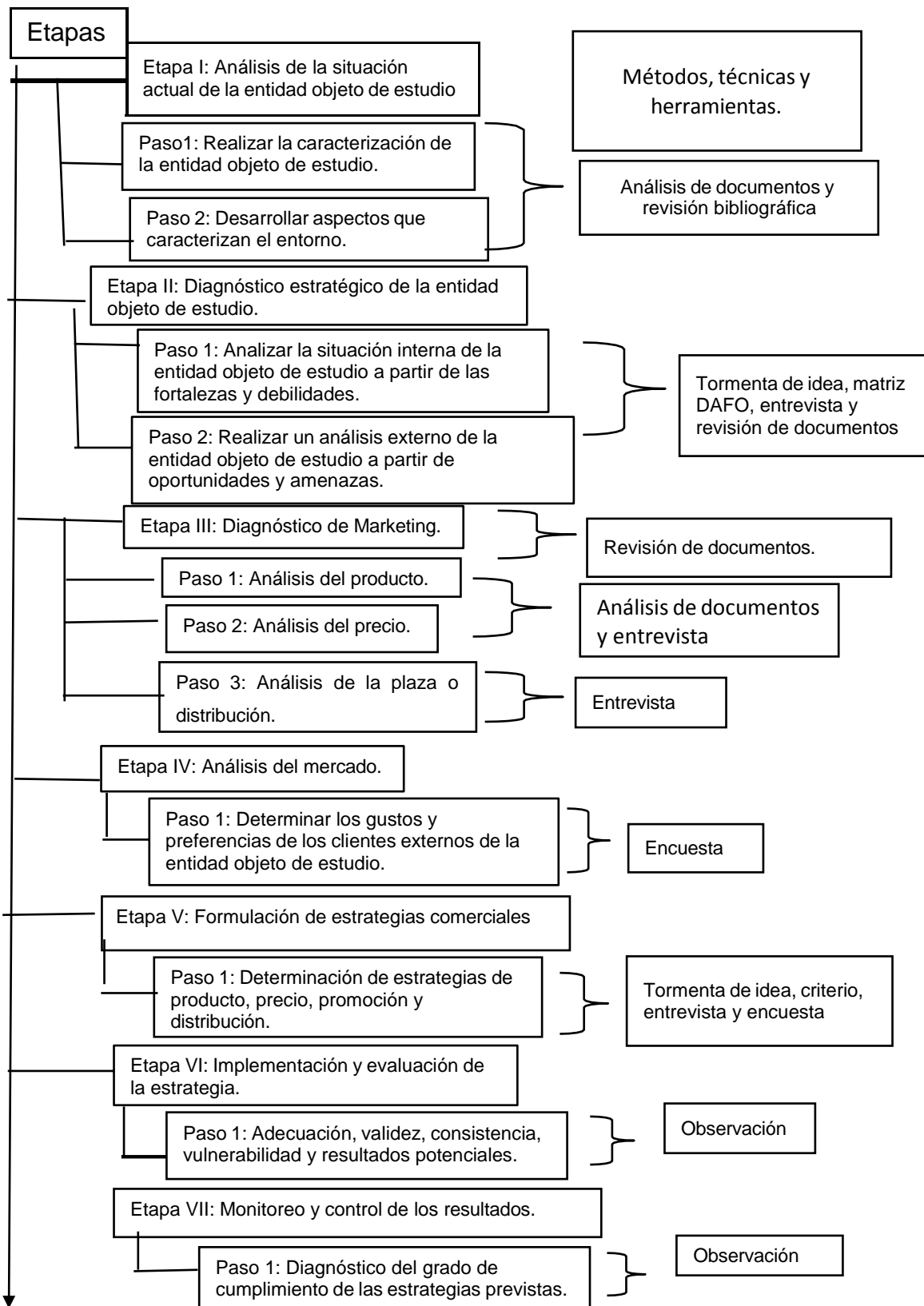
Autores como Kobinger (1996), Horton (2000), Herranz (2011) y San Martín (2013) defienden que una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface realmente una necesidad, o bien por la presencia de barreras socioculturales. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales y de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo.

La organización, o disposición de los medios humanos y materiales, y la implantación de la estrategia comercial, son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial.

La implantación de la estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad es dirigir. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar.

## **2.2 Procedimiento para la investigación de mercado**

A continuación se presenta para el diseño de estrategias de comercialización junto a las técnicas específicas que se emplearán en esta investigación, donde se mostrara brevemente desarrolladas cada una de sus etapas.



**Figura 2.4:** Procedimiento para el diseño e implementación de estrategias de comercialización. **Fuente:** Elaboración propia.

Etapa I: Análisis de la situación actual de la entidad objeto de estudio.

Esta etapa percibe una descripción detallada de la entidad. Partiendo de la localización y consecutivamente se caracteriza los elementos que conforman el entorno. El procedimiento de cada uno de estos elementos en la zona donde queda ubicada la empresa, se caracteriza a partir del Plan de Manejo de Matanzas del Instituto de Planificación Física (IPF) del municipio.

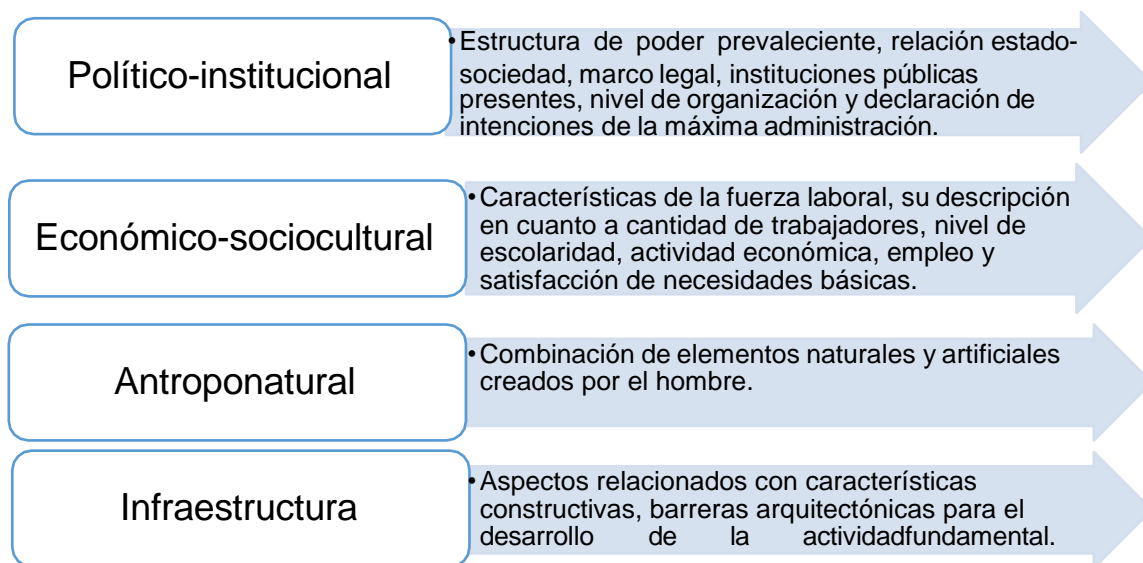
Se muestra la misión, visión, objetivos generales y servicios que brinda. Para la recopilación de la información es preciso consultar documentos como la caracterización general y entrevistar a especialistas de la entidad.

Paso1: Realizar la caracterización de la entidad objeto de estudio.

En este paso se tiene en cuenta la localización de la entidad objeto de estudio, para así determinar los elementos que conforman su entorno como son: la geología, el relieve, el clima, el suelo, la flora y la fauna. A la par es necesario el análisis de la misión, visión y el objeto social de dicha entidad.

Paso 2: Desarrollar aspectos que caracterizan el entorno.

El objetivo fundamental de este paso es el estudio de la dimensión política, social y administrativa. Los métodos utilizados en esta etapa son: el análisis de documentos relacionados con la caracterización, misión y visión de la entidad y la revisión bibliográfica la cual fue explicada anteriormente.



**Figura 2.5:** Dimensiones para el análisis del entorno. **Fuente:** San Martín (2013).

Etapa II: Diagnóstico estratégico de la entidad objeto de estudio.

Consiente en la familiarización con la entidad desde el punto de vista de su progreso en las actividades de comercialización, tanto desde dentro de la empresa como sus interacciones con el medio externo.

Paso 1: Analizar la situación interna de la entidad objeto de estudio a partir de las fortalezas y debilidades.

Para comprobar las fortalezas y debilidades de la entidad, objeto de estudio es necesario partir de un análisis interno que a señalar de Espinosa (2011) y Rodríguez (2014) cuando se empieza se ha de razonar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc.

Para esto se pueden utilizar diferentes métodos y técnicas como:

- Tormenta de ideas o Brainstorming es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas. Posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión. Esta herramienta además estimula la creatividad ayudando a romper con ideas antiguas y estereotipadas.
- Entrevista a personas asiduas a la entidad objeto de estudio, según Hernández (2012) como método empírico de investigación puede definirse como una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación. Como todo recurso de la investigación científica, presenta una serie de características, algunas de ellas son privativas, otras de tipo general las comparte con el resto de los medios.

Estas son:

- Como método, busca la información en las respuestas del sujeto.
- Requiere de la integración entre entrevistador y entrevistado.
- Se propone: obtener información, suministrar información o modificar conductas.
- Dispone de un plan o vía de preguntas con determinado ordenamiento y

relación lógica, que se corresponde cuantitativa y cualitativamente con la información buscada.

- Matriz DAFO: A razonamiento de San Martín (2013) para ejecutar el análisis de los puntos fuertes y débiles es necesario elaborar la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), precisar el tipo de estrategia a seguir y diseñar la solución estratégica general. Esta técnica se basa en investigar las amenazas y oportunidades del medio externo que afectan a la empresa, así como las características internas (fortalezas y debilidades) que posee. Su objetivo es implantar ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a utilizar por la misma en función de sus características propias y las del mercado en que se inserta.

Para Espinosa (2011) la matriz DAFO es un método que tolera la recolección de datos, y razona tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, accede trabajar con toda la información que se puede conseguir. Es un instrumento de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para explorar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, líneas de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc. Un estudio DAFO juicioso y ajustado a la realidad provee excelente investigación para la toma de decisiones en el área de mercados, permite hacer la comparación objetiva entre la entidad y su competencia para comprobar las fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que asemeje las oportunidades y las amenazas que en él se presentan. En correspondencia al mayor número logrado en los totales de los cuadrantes será la estrategia a seguir, luego se eligen los mayores valores en el cuadrante seleccionado y después se pasa a la redacción del problema estratégico y la solución estratégica de la entidad objeto de estudio.

DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Cuadrante I: Intentar aprovechar al máximo las posibilidades.	Cuadrante II: Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas.

Debilidades	Cuadrante IV: Reducir o eliminar las debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades.	Cuadrante III: Resistir sin tener que ceder para no perder.
-------------	---	---

**Figura 2.6:** Análisis DAFO. **Fuente:** San Martín (2013).

Análisis externo	Oportunidades: Nuevas tecnologías, debilitamiento de competidores, posicionamiento estratégico	Amenazas: Altos riesgos, cambios en el entorno
Análisis interno	Fortalezas: Capacidades distintas, ventajas naturales, recursos	Debilidades: Recursos y capacidades escasas, resistencia al cambio, problemas de motivación

**Figura 2.7:** Criterios para interpretar los cuadrantes. **Fuente:** Arián (2014).

- Revisión de documentos. Esta técnica consiste en la revisión de los documentos relacionados con los recursos de la entidad, las capacidades tecnológicas, etc.

Paso 2: Realizar un análisis externo de la entidad objeto de estudio a partir de oportunidades y amenazas.

A razonamiento de Espinosa (2011) el análisis externo busca asemejar factores que afecten a la entidad o al producto de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Utilizando diferentes métodos y técnicas como: tormenta de ideas, entrevista en profundidad, matriz DAFO, revisión de documentos, expuestas en el paso anterior.

Paso 3: Propuesta del problema estratégico y la solución estratégica de la entidad objeto de estudio.

Lo antes expuesto, parte del estudio de la matriz DAFO, considerando el siguiente formato:

- Problema Estratégico General:

Ejecutándose las amenazas (mayor valor), asumiendo las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizar plenamente las oportunidades (mayor valor).

- Solución Estratégica General:

Manejando completamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que



se presentan (mayor valor), se verifica las propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).

Etapas III: Diagnóstico de Marketing.

Se realiza un análisis delicado de las condiciones de mercadotecnia en que se desenvuelve la actividad de comercialización del producto en la entidad objeto de estudio, a partir del producto, precio, plaza y promoción, las llamadas cuatro "P".

Paso 1: Análisis del producto.

El objetivo general de este paso es examinar el producto, teniendo en cuenta las características de la competencia, principales marcas y el desarrollo de nuevos productos. Para ello se desarrollaran las siguientes tareas:

Tarea 1: Análisis de la cartera de productos.

Se emplearon las técnicas de revisión de documentos y entrevistas a especialistas de la entidad a fondo, con el objetivo de conocer la oferta y sus características.

Tarea 2: Análisis de las principales marcas.

En la cartera de productos de la entidad resaltan algunos por sus características o su preferencia ante el público, en este paso se investigó esos productos a profundidad mediante los métodos de revisión de documentos y entrevistas.

Tarea 3: Análisis del desarrollo de nuevos productos.

Toda empresa está sujeta al término de la innovación, partiendo de este punto, se observará si existen productos incógnita o en período de prueba, o que posibilidades existen de expandir un nuevo producto.

Paso 2: Análisis del precio.

El principal objetivo es el estudio de los precios del producto. Para ello se pueden utilizar otros métodos o técnicas como la revisión de documentos relacionados con los precios del producto, análisis de tendencias, donde se examinará la inclinación de diversos clientes a comprar y la encuesta.

Paso 3: Análisis de la plaza o distribución.

El objetivo fundamental de este paso es realizar un análisis a profundidad de los principales proveedores que abastecen así como aquellos canales de distribución que se utilizan.

Tarea 1: Análisis de los proveedores.

En este paso, se utilizara como método la entrevista a proveedores y especialistas de la entidad.

#### Paso 4: Análisis de la comunicación

Su primordial objetivo es comparar el estado actual de la publicidad, promoción y relaciones públicas de la entidad.

El método a utilizar es la entrevista con expertos la cual Según Pérez (2004) es una conversación que se lleva a cabo entre el entrevistador y el entrevistado, en la que el primero procura obtener información científica que le resulta de interés. Se basa en métodos indirectos de exploración que consienten en que el entrevistado se exprese libremente para lograr la indagación del objeto de análisis. Para elaborar la guía de la entrevista según este autor, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Temas y objetivos a alcanzar.
- Elaborar una lista preliminar de temas a abordar.
- Elaborar la primera versión de las preguntas. Las preguntas deben ser claras, breves y precisas, no deben sugerir respuestas, ni ser demasiado directas.
- Someter a la consideración de personas de experiencia a la primera versión de la guía de preguntas elaboradas.
- Elaborar la versión definitiva de la guía de preguntas.

#### Etapas IV: Análisis del mercado.

En esta etapa el objetivo principal es indagar el mercado, basándose en la encuesta previamente explicada, aplicada al cliente externo.

Paso 1: Determinar los gustos y preferencias de los clientes externos de la entidad objeto de estudio.

Se tiene como objetivo conocer los gustos y preferencias de la demanda para trabajar en función de satisfacerlos, y de esta manera certificar la fidelidad de los clientes.

Tarea 1: Selección del tipo de encuesta.

La utilizada fue la encuesta por cuestionario, la cual se les aplicó a los clientes de la entidad.

Tarea 2: Definición del tipo de preguntas y de la escala de medida.

Para definir las preguntas y la escala la autora se basa en el criterio de Rodríguez (2011) quien concuerda con Friedmann (1995) en que una de las más conocidas es el Diferencial Semántico, donde se le presenta al individuo una serie de adjetivos antónimos, separados por situaciones (escala), donde cada posición representa una intensidad determinada de cada adjetivo. El individuo al ser interrogado, debe marcar con una "X" aquella posición que representa más ajustadamente su opinión. Una importante referencia se encuentra en la medición de atributos emocionales con una escala Likert de 5 puntos, la cual se puede constatar en los estudios hechos en las dos últimas décadas por Hanyu (1993), Walmsley y Jenkins (1993), Baloglu y Brinberg (1997), Monfort (1998), Walmsley y Young (1998), Baloglu y McCleary (1999) y Beerli y Martín (2003).

Tarea 3: Estructuración del cuestionario.

Coincidiendo con Rodríguez (2011), se propone usar la encuesta a través de cuestionario, la cual recopilará los datos de las fuentes primarias estableciendo contactos con una cantidad establecida de personas por medio de cuestionarios. Siendo el método más utilizado, pese a ser el que más planeación necesita al elaborar el instrumento, el muestreo y el trabajo de campo. Las preguntas del cuestionario deben ser la expresión de las variables empíricas o indicadores respecto a los cuales interesa obtener información, por tanto, se subdividen en respuestas, que son los elementos de variación o categorías de la variable a que se refiere la pregunta; donde se pueden destacar las: preguntas abiertas, las cerradas y las semi-abiertas o mixtas; también existen otros tipos, con funciones especiales dentro de los cuestionarios, que son: las de filtro, las de control, las de consistencia y las de introducción o de contacto.

Tarea 4: Procesamiento de los datos recopilados.

El principal objetivo es procesar los datos recopilados en la tarea anterior. Para ello se manipularán métodos de estadística básica como las tablas de frecuencias, medidas de tendencia central, etc.

Etapa V: Formulación de estrategias comerciales

Aquí se utilizarán métodos que permitan la formulación de diferentes estrategias comerciales con el objetivo de fortalecer la actual situación en la comercialización de

la entidad.

Paso 1: Determinación de estrategias de producto, precio, promoción y distribución.

Para establecer las estrategias es necesario utilizar diferentes métodos como la tormenta de ideas, criterios de expertos, entrevistas abiertas y la encuesta, todas estas herramientas fueron explicadas anteriormente.

Luego se agrupan los criterios similares y se muestran al grupo de expertos para determinar finalmente las estrategias de comercialización a seguir. Para ello es puntual conocer la categoría de conformidad o disconformidad según los niveles seleccionados, marcando con una X (mal, regular, bien y excelente) cada uno de los implicados o expertos de la entidad, en relación a cada experiencias trazada. (Ver figura 2.9)

Experiencias	Mal	Regular	Bien	Excelente

**Figura 2.9:** Modelo de encuesta realizada a expertos de la entidad objeto de estudio.

**Fuente:** Elaboración propia.

Etapa VI: Implementación y evaluación de la estrategia.

Es de valiosa importancia en el progreso de la investigación, ya que aquí se ponen en práctica los resultados de las etapas anteriores y se valora si son factibles y hasta qué punto los resultados fueron satisfactorios. A partir de aquí se puede proceder a nuevas indagaciones para el desarrollo económico de la entidad.

Paso 1: Adecuación, validez, consistencia, vulnerabilidad y resultados potenciales.

La entidad a partir del grupo de expertos, así como de implicados en la investigación son los que cuentan con la potestad y posibilidad real de aplicar las estrategias propuestas.

Se utilizara el método de la observación que consiste en la adquisición activa de

información a partir del sentido de la vista, lo que facilitará la descripción del proceso por parte de la autora y la comprensión de los interesados. Concordando con Hernández (2012) es el procedimiento empírico básico, se encuentra en la base de todos los demás procedimientos empíricos y constituye la forma más elemental del conocimiento científico. El objetivo de la observación es un hecho actual; el producto de un acto de observación es un dato, o sea, una proporción que expresa algunos rasgos del resultado de la acción de observar.

Etapa VII: Monitoreo y control de los resultados.

Esta última etapa además de proporcionar la información necesaria para la conservación y posterior transformación de las estrategias en un escenario cambiante como es el entorno, es una medida que se aplica en todas las esferas de la contabilidad, ya que permite evitar tanto errores como indisciplinas por parte de los propios trabajadores.

Paso 1: Diagnóstico del grado de cumplimiento de las estrategias previstas.

Se deben evaluar en plazos de mediano y corto plazo lo cual permitirá realizar reajustes en caso de que no cumplan con los requisitos necesarios o el escenario cambie. El método a utilizar es la observación, explicado en la etapa anterior.

### **Conclusiones parciales.**

El medio validado por el sistema computarizado SPSS y sintetizado en una secuencia lógica de fases y etapas que exponen el rigor científico del trabajo de indagación, orienta qué hacer y cómo proceder para que la entidad objeto de estudio conquiste mayor número de clientes del mercado y logre elevados niveles de satisfacción en este. Está sujeta a la incorporación de nuevos aspectos y a la utilización de otros métodos para la obtención de los resultados totales de la investigación. La metodología propuesta consta de siete etapas, trece pasos, y ocho tareas, en cada momento de la investigación se utilizan diferentes métodos, técnicas y herramientas que sirven de apoyo para la conclusión satisfactoria de la investigación.

## **CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO EN CUESTIÓN DEL CEAT.**

En el presente capítulo se pretende lograr una aplicación parcial de los resultados de la metodología propuesta para el diseño de estrategias comerciales, enfocadas en el CEAT de la Universidad de Matanzas.

### **3.1 Aplicación del procedimiento propuesto en el CEAT Matanzas.**

#### **Etapas I: Análisis de la situación actual de la entidad objeto de estudio.**

El Centro Anticorrosivos y Tensoactivos (CEAT) constituye el primero de los centros de estudio creados en la Universidad de Matanzas. En el momento de su constitución (curso 1994- 1995) estaba adscrito a la Facultad de Ingeniería Química y desde el curso 1999-2000 constituye una importante área de formación/investigación/innovación de la Facultad de Ingenierías Química y Mecánica (FIQM).

Con la llegada del Período Especial en la década de 1990, hay un cambio de condiciones socioeconómicas que ayudan a promover más estrechas y dinámicas relaciones en la triada universidad- empresa- gobierno en el territorio, respecto a la relación ciencia- tecnología- producción. Con tantas limitaciones materiales y financieras a costas las empresas (fundamentalmente del MINAZ y MICONS) no tuvieron otra alternativa que sustituir importaciones e introducir los resultados de la ciencia y la técnica del CEAT.

En este sentido, la organización se propuso avanzar en sus investigaciones, incrementar las producciones y cerrar el ciclo de investigaciones con las entidades económicas interesadas, pero solicitó apoyo para la habilitación de una Planta Piloto de mayores proporciones. El PCC y el Gobierno del territorio brindaron apoyo con recursos constructivos<sup>2</sup> y/o estimulando el apoyo financiero y material de las empresas. La segunda etapa del CEAT corrió entre los años 1994- 2000, coincidentes con el primer momento de la recuperación socioeconómica de la nación, después de la brusca caída del período 1989-1993. Pronto fue evidente que un grupo de ramas emergentes en la reanimación podrían convertirse en usuarios de productos y tecnologías de CEAT; entre otras, la producción

---

<sup>2</sup> El montaje de la planta se llevó a cabo por el contingente IV congreso del PCC.

azucarera y sus derivados, la extracción del petróleo, construcción y mantenimiento constructivo, transporte ferroviario y automotor y el turismo.

Fueron años de mucha actividad en la creación e introducción de nuevos productos, distribuidos en seis líneas fundamentales: Tensoactivos, aditivos para morteros y hormigones, grasas de conservación, mástiques asfálticos, disoluciones de fosfado y ceras abrillantadoras e impermeabilizantes.

Este innegable salto cualitativo en la relación investigación/innovación tuvo dos pilares efectivos en el trabajo cooperado que el CEAT pudo desarrollar con algunos organismos económicos del territorio y en el nuevo nivel que le otorgó a la superación posgraduada de sus integrantes y colaboradores, tanto en el nivel de superación general, incluyendo adiestramiento laboral, seminarios de superación, cursos y entrenamientos, como con la introducción ya del nivel académico mediante el desarrollo de una maestría.

Entre los años 2000- 2007 encontramos una etapa de mucha riqueza y contradicciones en la trayectoria socio - tecnológica del CEAT.

El primer hecho a destacar es la desaceleración de los buenos vínculos anteriormente existentes entre el CEAT y muchas empresas del territorio, así como la brusca caída de la demanda de productos del Centro debido a la mayor libertad de las empresas para el uso del presupuesto en divisa, lo que trajo un incremento del empleo de productos importados, destacándose en esta dirección las instalaciones del Turismo.

EL CEAT está en condiciones de convertirse en suministrador estable del mercado cubano en cuanto a productos anticorrosivos, siempre que cuente con un apoyo material y financiero del sector empresarial, lo cual siempre representaría costos inferiores a los que se pagan por los productos extranjeros.

Más allá de la venta de esos productos sustitutivos, el CEAT está en condiciones ofertar servicios científico- técnicos de mayor complejidad para enfrentar la corrosión y desarrollar la conservación de las instalaciones o partes de las mismas. La respuesta de este Centro de Estudio ante la nueva coyuntura falla en la conexión de una de las hélices de la triada, la empresarial.

Los cambios de estrategias introducidos por el CEAT ha rebotado en la

aprobación de una gama de nuevos proyectos que abarcan todas las categorías (nacional, ramal, empresarial, territorial e institucional). Prevalcen los proyectos territoriales y los dirigidos a la generalización de resultados.

El Servicio DUCAR para la conservación estructural de los autos constituye un logro del CEAT, el mismo constituye una innovación tecnológica por los productos y tecnologías que propone al cliente en materia de protección y conservación anticorrosiva. DUCAR es líder a nivel nacional en lo relacionado con la protección anticorrosiva de automóviles; este servicio es el resultado del intenso trabajo desarrollado durante más de tres décadas por destacados especialistas en el tema.

DUCAR no es más que un procedimiento de conservación anticorrosiva de carrocerías de automóviles que incluye dentro de sus principales acciones la de estudiar, solucionar y/o atenuar los problemas de diseño anticorrosivo que presenta cada tipo y línea de vehículo, aplicando simultáneamente los cinco productos siguientes: DISTIN 502 o DISTIN 504 de acción rápida, DISTIN 305, DISTIN 403, DISTIN 403 L y DISTIN 603.

Paso1: Realizar la caracterización de la entidad objeto de estudio.

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero Km 3, Matanzas CP 44740, Provincia de Matanzas, Cuba.

La misión organizacional, proporciona la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, es decir, el motivo de su existencia, que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Hill y Jones 2009)

La misión describe qué hace la compañía.

- Misión: Realizar investigaciones a ciclo completo en el campo de la corrosión, protección anticorrosiva, conservación y los tensoactivos, con impactos sostenibles de las tecnologías en la sociedad cubana, liderados por un colectivo de elevado compromiso y nivel científico que integra la formación profesional, la extensión universitaria y el trabajo científico multidisciplinario.

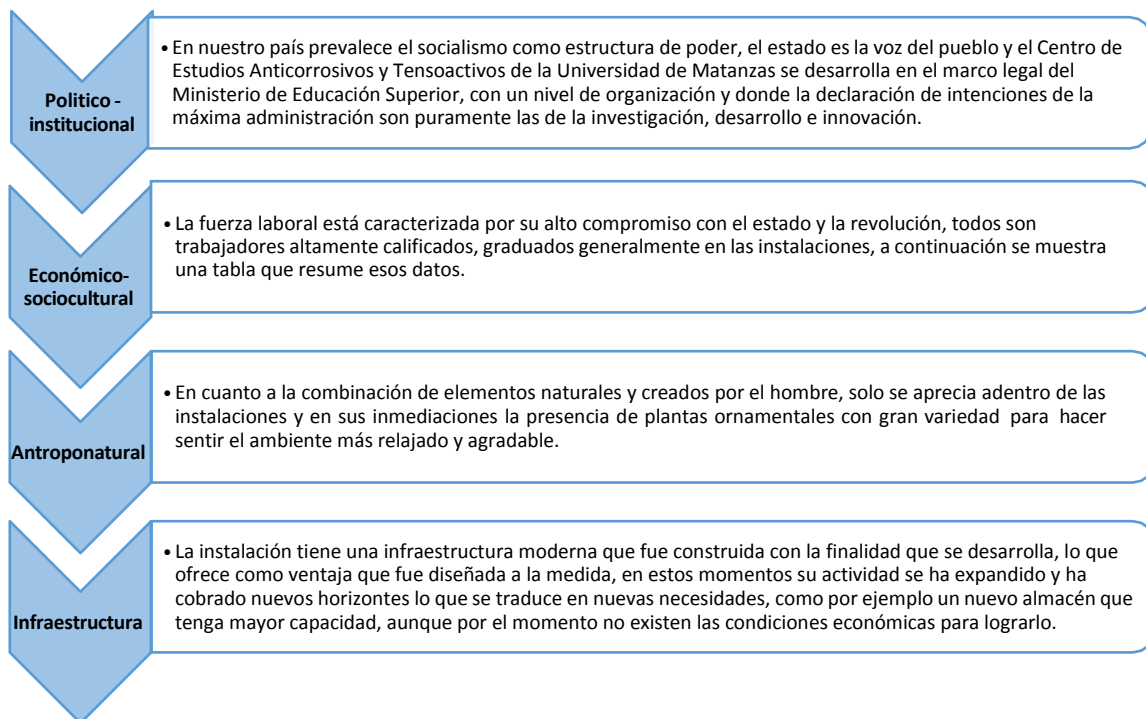


- **Visión:** Somos un centro líder en la investigación y el desarrollo de tecnologías de anticorrosivos, conservantes, tensoactivos y la gestión de proyectos de elevado impacto, con el uso de tecnologías de avanzada y un equipo profesional altamente motivado.

Los valores de una compañía según Hill y Jones (2009) establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización.

Los valores que defiende el centro son solidaridad, altruismo, laboriosidad, honestidad, compromiso, igualdad, honradez.

**Paso 2: Desarrollar aspectos que caracterizan el entorno.**



**Figura 2.5:** Dimensiones para el análisis del entorno. **Fuente:** Elaboración propia

**Etapas II: Diagnóstico estratégico de la entidad objeto de estudio.**

El diagnóstico de las capacidades tecnológicas del CEAT permitirá conocer las

principales insuficiencias del modelo actual de gestión del centro que impiden la comercialización del producto disolución de fosfatado y en este sentido valorar sus potencialidades de comercialización desde el propio centro de investigación.

Es primordial tener en cuenta que la entidad objeto de estudio es una unidad presupuestada cuyo objeto social está definido por la investigación- desarrollo-innovación, fue creada como un instituto de apoyo a carreras como ingeniería química e ingeniería industrial, que se ha ido desarrollando de la mano de profesionales, profesores y estudiantes comprometidos con la obra de la revolución socialista y dedicados a sus profesiones al máximo. Hoy el CEAT de la Universidad de Matanzas es un centro que cuenta con gran prestigio y no solo cumple con el objeto para el que fue creado sino que sirve de apoyo económico y educacional no solo para la Universidad de Matanzas sino para todo el país.

Paso 1: Analizar la situación interna de la entidad objeto de estudio a partir de las fortalezas y debilidades.

Principales Fortalezas del CEAT:

1. Constituye un servicio único de su tipo en el país y de muy poca competencia a nivel mundial, avalado por patentes nacionales.
2. Dispone de toda la capacidad científica, técnica y productiva para la creación de los productos que se brindan en sus procedimientos.
3. Posee un colectivo de elevada experiencia profesional en el proceso Investigación+ Desarrollo + Innovación (I + D + i).
4. Constituye una importante fuente de ahorro e ingresos al país por concepto de racionalización de recursos y sustitución de importaciones.
5. Integración entre el sistema de Ciencia y Técnica y el postgrado que se proyecta como Red Nacional.

Principales Debilidades del CEAT:

1. El proceso del servicio DUCAR dispone de insuficiente materia prima para afrontar la demanda que tiene lugar del mismo.
2. La capacidad para brindar el servicio DUCAR es insuficiente ante la creciente demanda del mismo.
3. Pérdida del personal que se ha preparado durante años en esta actividad,

ante las mejores oportunidades de salario y estimulación en otras entidades.

4. El no retorno del dinero captado para incrementar la actividad de investigación y comercialización de los resultados.

5. Insuficiente objeto social de las entidades de la educación superior encargadas de la comercialización de los resultados de la ciencia y la técnica.

6. Falta de objeto social propio que permita la creación de un aparato económico independiente y su preparación en función de potenciar al máximo esta actividad.

Paso 2: Realizar un análisis externo de la entidad objeto de estudio a partir de oportunidades y amenazas.

Principales Oportunidades del CEAT:

1. Creciente y sostenida recuperación económica del país.
2. Crecimiento progresivo del parque automotor existente en el país producto a la renovación del mismo y también producto del lógico desarrollo del país.
3. Existencia en nuestra isla de un clima que favorece de manera acelerada la corrosión y con ella el deterioro de los componentes estructurales metálicos en los vehículos automotores.
4. Creciente prestigio y conocimiento del servicio en el país generan mayor demanda de productos y servicios anticorrosivos.
5. No existencia de otro servicio técnico especializado anticorrosivo para la protección y conservación del transporte en el país.

Principales Amenazas del CEAT:

1. Existen mejores oportunidades de salario y estimulación en el entorno.
2. Limitadas fuentes de financiamiento externo para desarrollar el servicio.
3. Los cambios y nuevos mecanismos económicos afectan el proceso de generalización del servicio.
4. Pérdida de credibilidad ante los clientes del servicio por la lentitud en la total y definitiva introducción del mismo, provocada además por las trabas generadas por los mecanismos económicos señalados con anterioridad.
5. Creciente introducción de productos y servicios foráneos con posibilidades de competir.

Paso 3: Propuesta del problema estratégico y la solución estratégica de la entidad objeto de estudio.

- Problema Estratégico General:

Si se materializa la pérdida frecuente de los clientes dada por el déficit de financiamiento y la falta de tecnología para agilizar el proceso, con lo cual se motiva y se mejoran las condiciones para los trabajadores de la instalación; teniendo en cuenta que, existe más demanda que oferta, no se cubre el total de los gastos y se pierde personal experimentado debido a mejores ofertas de trabajo, y poco compromiso de las entidades de la enseñanza superior con el objeto social; aunque se disponga de un servicio único de su tipo en el país con poca competencia que cuenta con un personal calificado científicamente, y es una importante fuente de ahorro por medio de la sustitución de importaciones; no pueden utilizarse plenamente oportunidades como: el aumento del número de los vehículos automotores, y un clima idóneo para el desarrollo de un proyecto de este tipo por el deterioro que causa en las estructuras metálicas.

- Solución Estratégica General:

Utilizando la ventaja de que no existen otras empresas como esta en el país, y llegando a la capacidad total de producción de la planta ante una demanda creciente, se lograría cubrir todos los gastos obteniendo mayores beneficios, superando así, las debilidades existentes.

### **Etapa III: Diagnóstico de Marketing.**

El diagnóstico de marketing o mercadotecnia se realiza en función de determinar el estado actual del producto en el mercado.

Paso 1: Análisis del producto.

El producto principal que oferta el CEAT a través del servicio DUCAR es la Disolución de Fosfato No Decapante o DISTIN 504 que forma una capa de fosfatos de metales la superficie, penetra en los intersticios, sella y forma una capa protectora y resistente a deformaciones y a la acción agresiva de la atmósfera. Produce un efecto inmediato al tratar superficies de chapas, accesorios, piezas, equipos del transporte, etc., previo a la aplicación de recubrimientos. Es un producto para el tratamiento de superficies oxidadas que elimina y convierte el óxido,

formando una capa protectora y adherente, la cual penetra a fondo en las hendiduras y solapes. Las características de su producción y utilidad se resumen a continuación.

- Anticorrosivo para el tratamiento de superficies metálicas. Complemento en el proceso de pintura para lograr mayor durabilidad en los esquemas.
- Más de 200 000 litros comercializados con empresas nacionales en los últimos 5 años.
- Desarrollo de composiciones específicas para procesos productivos. (Experiencias en fábricas de muebles, ciclos, entre otras producciones de acero.)
- Existencias de demandas en el mercado minorista, los sectores energéticos, defensa, industria, construcción, entre otros.
- Capacidad instalada para producir 3000 litros diarios.

Tarea 1: Análisis de la cartera de productos.

El resultado Generalización de las Tecnologías de Fosfatado, constituye un paquete tecnológico que incluye una línea de productos de fosfatado para la preparación superficial, que se aplica desde el 2010 y se encuentra en lo fundamental en fase de Innovación Tecnológica (IT). Forman parte de este resultado las tecnologías del producto implementadas en la planta piloto y aplicada en empresas de todo el país.

La experiencia cubana puede resumirse en gran medida en un grupo de productos desarrollados por la universidad de Matanzas en cuyas instalaciones se ha desarrollado un servicio anticorrosivo y de protección de automóviles (DUCAR), por cierto único de su tipo en Cuba. Este servicio incluye la identificación y solución de los problemas de diseño anticorrosivo, así como la identificación y solución de los problemas de corrosión, la eliminación de óxidos y puntos de corrosión; la protección a componentes huecos y a áreas cerradas, la protección de partes inferiores del vehículo. También contiene la aplicación del recubrimiento impermeabilizante y abrillantador de pinturas, así como la eliminación de intersticios susceptibles de acumulación de contaminantes agresivos.

Para Echeverría Lage (1991) el Servicio DUCAR es una Tecnología que se ha elaborado para el componente estructural, por tipo de carro, a partir del proceso I +

D + i (ciclo cerrado), que parte de un diagnóstico e identificación de los problemas de materiales, diseño anticorrosivo, corrosión, protección y conservación, que presentan los automóviles en las condiciones de agresividad de Cuba. Para la solución de los problemas, incorpora técnicas específicas y la aplicación de 5 productos anticorrosivos y de conservación, especialmente preparados para ella.

Hay que destacar que es una tecnología propia, resultado de un proceso de investigación a ciclo cerrado, ya aceptada por los clientes, que en número de cientos lo han recibido. Se elabora para cada tipo de carro específico, en su componente estructural, ya que no incluye el componente mecánico. Se justifica en Cuba y otros países, ya que el componente estructural tiene menos vida útil que el componente mecánico, incrementando los gastos de chapistería. Los productos que incluye este servicio DUCAR son disolución de fosfatado (Distin 504), cera abrillantadora (DISTIN 603), grasa líquida formadora de película blanda (DISTIN 305 L), mástiques asfálticos (DISTIN 402-403), mástique líquido anti gravilla (DISTIN 403 L).

Cada producto especialmente preparado para dar el servicio, tiene su función y característica específica:

1. La disolución de fosfatado (DISTIN 504 de acción rápida) es un producto para el tratamiento de superficies oxidadas que elimina y convierte el óxido, formando una capa protectora y adherente, la cual penetra a fondo en las hendiduras y solapes.
2. El producto grasa de conservación líquida (DISTIN 305 L) formadora de películas blandas, se aplica en todos los componentes huecos, áreas cerradas, solapes, intersticios, hendiduras.
3. El mástique asfáltico (DISTIN 403) se aplica en zonas de acumulación y depósitos y para el sellaje de accesos, además de recubrimientos en pisos y otras superficies, siempre con la aprobación del cliente en función del estado de vehículo.
4. Un mástique asfáltico líquido tipo solvente (DISTIN 403 L) formador de una película dura con goma (recubrimiento anti gravilla), para las partes inferiores de la carrocería, resistente al agua y a los impactos de partículas.

5. Una cera impermeabilizante y abrillantadora (DISTIN 603 L), que se aplica sobre todas las superficies pintadas de la carrocería, la que protege la pintura y proporciona brillo.

Tarea 2: Análisis de las principales marcas.

Las principales marcas de la entidad objeto de estudio son la marca DUCAR que constituye un servicio único de su tipo en el país, donde se presta servicio al parque automotor de la isla subsanando los daños de la corrosión, y a su vez previniéndola y por otro lado tenemos la marca DISTIN que no es más que la marca que representa una serie de productos anticorrosivos y tensoactivos producidos en el laboratorio de las instalaciones del centro, estos productos fueron mencionados anteriormente, entre ellos la cera abrillantadora, el mástil asfáltico, la disolución de fosfatado, entre otras.

Tarea 3: Análisis del desarrollo de nuevos productos.

La entidad objeto de estudio está en un proceso constante de investigación, desarrollo e innovación (I.D.i). Existen muchos proyectos pero en la actualidad se está desarrollando un nuevo anticorrosivo, a solicitud de uno de sus clientes principales Empresa de Ciclos Minerva. Este producto tiene como objetivo simplificar el proceso de producción de las bicicletas y sillones de ruedas.

Paso 2: Análisis del precio.

El precio del DISTIN 504 es fijado a través del método de los márgenes, o sea, su conformación se establece añadiendo un margen del 10 por ciento al costo del producto en el caso del CUC y hasta un 20 del subtotal de gastos de elaboración en el caso de la moneda nacional. Se cumple en la determinación de los precios del servicio lo planteado en la Resolución Conjunta No. 1 del 2005 de los Ministerios de Economía y Planificación y Finanzas y Precios. Por encontrarse en la etapa de introducción se recomienda establecer un precio que permita cubrir con las necesidades materiales y de otros recursos más urgentes que posee el servicio, se considera que el precio actual garantiza competitividad con respecto los de la competencia y además el retorno de los ingresos suficientes para regenerar el ciclo de Investigación + Desarrollo + Innovación (I + D + i) del CEAT.

Paso 3: Análisis de la plaza o distribución.

La distribución del servicio que contempla la explotación de todas las plazas que resulten posibles como alternativa de comercialización que pueda rendir frutos superiores a los alcanzados hasta el momento.

Es importante destacar que la distribución del servicio debe realizarse en volúmenes que garanticen al proveedor la recuperación de los costos del servicio y la generación de utilidades con la comercialización de este.

Tarea 1: Análisis de los proveedores.

El centro cuenta con un sin número de proveedores.

<b>Materias Primas</b>	<b>Proveedores</b>
Cera de caña	Tecno Azúcar, Habana
Aceite I-12	Refinería Cabaiguán, Sancti Spíritus
Cemento P-350	Empresa de Cemento Siguaney, Sancti Spíritus
Nafta	ECC Zona Industrial, Matanzas
Ácido Fosfórico	Paz Barroto Nacional, Habana
Granallas de zinc	Antillana de Acero, Habana
Nitrito de sodio	MAPRINTEL, Ciudad Habana
Nitrato de sodio	MAPRINTEL, Ciudad Habana
Asfalto oxidado	El Cano, Habana
Polvo de goma.	Recapadora de Neumáticos, Habana.
Cera de abeja	O.E.E Acopio Y Comercialización de Productos Apícolas, Habana.
Hidróxido de sodio	Empresa Electroquímica de Sagua, Villa Clara.
Diesel	ECC Zona Industrial, Matanzas.

**Figura 3.2:** Principales proveedores. **Fuente:** Datos del centro.

Paso 4: Análisis de la comunicación.

La promoción para la venta empleada por el servicio para la venta radica en la



entrega de productos adicionales como la disolución de fosfatado y la cera abrillantadora en cantidades adicionales a las que se requieren para el servicio ascendentes a 1 litro de cada uno de estos productos. El cliente es enseñado a aplicar estos productos en ausencia de los especialistas. Además el cliente tiene la posibilidad de recibir un servicio de asesoramiento de caso de que esté interesado en incrementar sus conocimientos acerca de las temáticas de protección de las carrocerías del fenómeno de la corrosión.

#### **Etapa IV: Análisis del mercado.**

A criterio de Echeverría Lage (2005) en Cuba, dada su ubicación geográfica, la condición de isla larga y estrecha azotada por vientos cargados del aerosol marino, entre otros factores, existe un ambiente altamente corrosivo. Los mayores niveles de agresividad, se ubican en la costa norte. Precisamente en esa costa se encuentran los principales polos de desarrollo, entre ellos los turísticos, los cuales se localizan en zonas de agresividades alta, muy alta y extrema. En esas zonas se producen grandes pérdidas por el incremento de los gastos de mantenimiento, por lo que se ha llegado a plantear que el ambiente ideal para la actividad turística es causa del deterioro por corrosión de sus instalaciones por la acción del aerosol marino transportado por los vientos de componente norte. A esto se suma el incumplimiento de las normas internacionales, el empleo de tecnologías y productos no adecuados a estas condiciones y la falta de cultura técnica específica, entre otros factores.

Es importante aclarar que en la costa norte abundan las zonas de categoría de media, alta y muy alta agresividad corrosiva. El estudio de la agresividad corrosiva constituye una etapa previa de suma importancia para la toma de medidas de protección anticorrosivas, selección adecuada de métodos de protección, preparación superficial, selección del período más adecuado para el mantenimiento e inversiones en cuanto a protección anticorrosiva de la instalación, entre otras.

Teniendo en cuenta la situación planteada se hace necesario estudiar entonces las características del mercado.

Paso 1: Determinar los gustos y preferencias de los clientes externos de la

entidad objeto de estudio.

En este paso se procede a la formulación y aplicación de un cuestionario con el objetivo de conocer mejor a los clientes y aprender de ellos, para, a partir de sus criterios reformular el proceso de comercialización, basado en nuevas estrategias.

Tarea 1: Selección del tipo de encuesta.

La encuesta utilizada fue la encuesta por cuestionario, la cual se les aplicó a los clientes de la entidad objeto de estudio.

Tarea 2: Definición del tipo de preguntas y de la escala de medida.

El tipo de preguntas y la escala de medida están basados en el criterio de Rodríguez (2011) quien coincide con Friedmann (1995) en que una de las más conocidas es el Diferencial Semántico. Se hace referencia al empleo del Diferencial Semántico en la medición de atributos emocionales con una escala Likert de 5 puntos como atractivo, calidad, cantidad, autenticidad, impresión general, e imagen global.

Tarea 3: Estructuración del cuestionario.

La autora concuerda con Rodríguez (2011), la misma propone emplear la encuesta a través de cuestionario, la cual recopilará los datos de las fuentes primarias estableciendo contactos con una cantidad establecida de personas, en este caso diez. El cuestionario consta de ocho preguntas cerradas sobre el tema en cuestión y cuatro datos personales para conocer la muestra seleccionada.

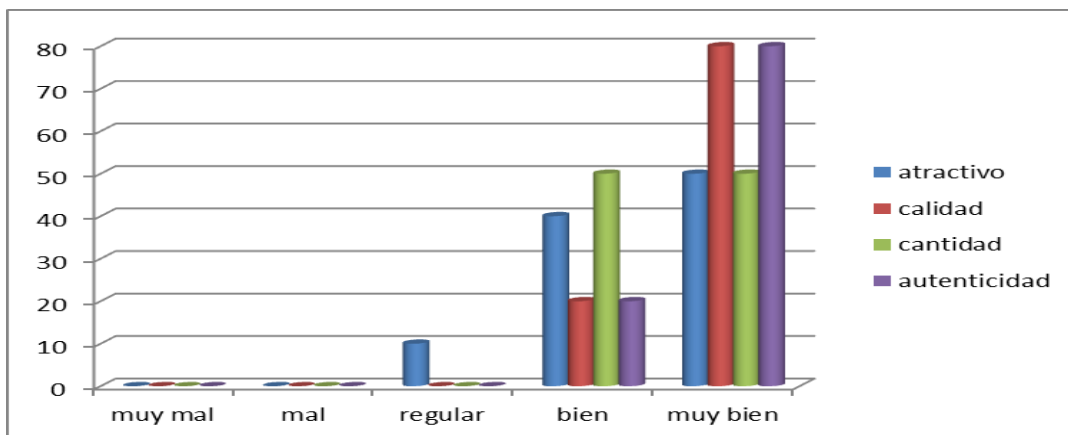
Tarea 4: Procesamiento de los datos.

Los datos se procesaron de manera manual, con los tradicionales métodos estadísticos de tablas de frecuencia. Según el conocimiento acerca del producto DISTIN 504, el 10% de los encuestados alegó escuchar hablar de él, el 30% lo conoce medianamente y el 60% lo conoce muy bien. Se pidió en dicha encuesta evaluar el estado actual de dicho producto en cuanto a una serie de aspectos del 1 al 5 de muy negativos a muy positivos; el primero, el atractivo fue valorado por el 10% de los participantes con 3puntos, el 40% lo califico con 4puntos y el 60% le otorgo 5puntos. La calidad del insumo obtuvo la calificación de 4puntos por el 20% y de 5 puntos por el 80%. La cantidad fue valorada por el 50% de 4puntos y 50% de

5 puntos. La autenticidad tomo un valor de 4 puntos por el 20% y de 5 puntos por el 80%. Por último la impresión general fue considerada por el 20% de 4 puntos y de 5 puntos por el 80%. La valoración de la importancia que le da el cliente a estos aspectos obtuvo los siguientes resultados: el atractivo y la cantidad recibieron 4 puntos del 40% de los encuestados, mientras que el 60% de ellos le otorgó la calificación de 5 puntos. El resto de los requisitos (calidad, autenticidad e impresión general) tuvieron un resultado mucho más satisfactorio ya que el 20% de los participantes los calificó con 4 puntos y con 5 puntos el 80% restante. (Ver figura 3.2)

La valoración de los precios fue de muy bajos por el 10%, bajo por el 20% y aceptables por el 70% de los encuestados.

La disponibilidad de adquirir el producto si existiera la posibilidad de un servicio de transportación que facilite el traslado del producto a las instalaciones que labora el cliente fue de un 100%.



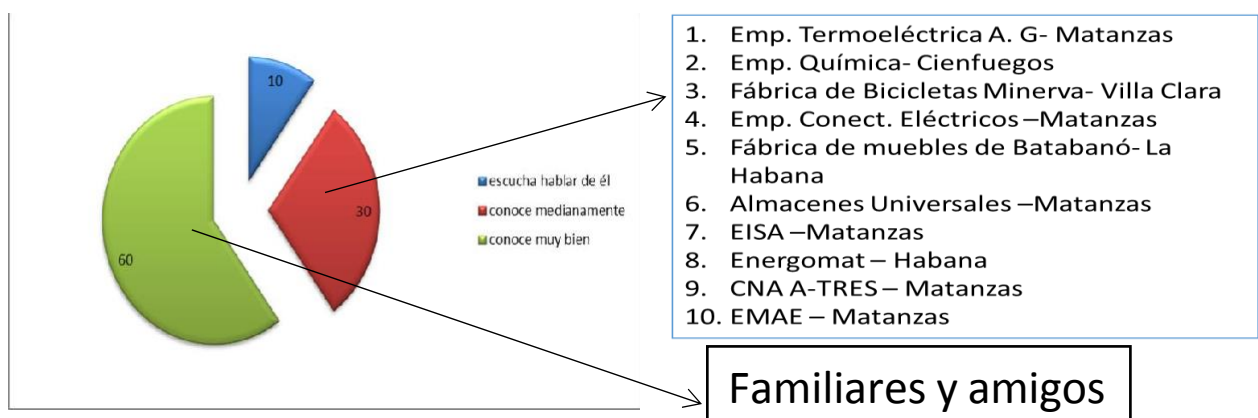
**Figura 3.2:** Conocimiento acerca del producto. **Fuente:** Elaboración propia.

La variable de promoción que estaba avalada por la pregunta número 6 arrojó como resultados que el 60% de los participantes había conocido el producto por familiares y amigos, mientras que el 30% restante lo conoció por otros medios. (Ver figura 3.4)

La imagen global del producto fue valorada por el 10% con 3 puntos cuando el 90% le otorgo 5 puntos.

El 50% de los encuestados coincidieron en mostrarse satisfechos con respecto al producto, y muy satisfechos los que representaron el otro 50%.

En este paso se entrevistaron funcionarios representantes de diez entidades clientes del CEAT de la Universidad de Matanzas, de los cuales el 30% representado eran mujeres y el 70% hombres, el 10% representado se encontraba en el rango de edad entre 18-28 años, entre 29-39 años se encontraba el 20% de los encuestados, entre 40-49 años el 30%, en el rango 50-59 años otro 30% y con más de 60 años un 10%. El 100% de los participantes ocupa el cargo de empleado y en cuanto al nivel educativo el 60% de ellos posee el título de bachiller, mientras que el 40% restante ostenta un título universitario.



**Figura 3.4:** La variable de promoción. **Fuente:** Elaboración propia.

#### **Etapas V: Formulación de estrategias comerciales.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a las variables producto, precio, promoción y distribución, en esta etapa se hace un análisis de las posibles estrategias a tomar para acelerar el proceso de comercialización.

Paso 1: Determinación de estrategias de producto, precio, promoción y distribución.

A partir de lo expuesto anteriormente se exponen a continuación las estrategias expuestas por diferentes profesionales de la rama.

**Precio:** En cuanto al precio es preciso recordar que está debidamente estipulado en la Resolución Conjunta No. 1 del 2005 de los Ministerios de Economía y Planificación y Finanzas y Precios. En este caso no es posible hacer ninguna transformación posible en cuanto a esta variable ya que esta parte de las leyes establecidas.

Producto: Este producto a pesar de ser muy bien aceptado por los clientes y tener excelentes resultados aún se encuentra en la fase de investigación- desarrollo- innovación, lo que garantiza la constante evolución del producto en materia de calidad, en esta variable las estrategias recaen en manos de los ingenieros capacitados para elaborar, basados en los parámetros iniciales, nuevas variantes que satisfagan la demanda del cliente.

Plaza o distribución: como se expone anteriormente la entidad carece de servicio de transportación, para proveer al cliente de la comodidad del llamado servicio a domicilio, donde se entregue el producto en las instalaciones del contribuyente.

Estrategia 1 de distribución: Contratar con el estado un servicio de transportación que se vea contemplado en los gastos de producción del mismo.

Estrategia 2 de distribución: Gestionar un nuevo método de envase para aumentar el espectro de ventas en entidades distribuidoras al por menor, como los mercados minoristas en moneda nacional.

Promoción: El centro cuenta con un espectro nulo con respecto a la promoción de sus productos, por eso es preciso retomar este punto y crear un programa que se ajuste a las necesidades que en esta esfera se presentan en la entidad.

Estrategia 1 de promoción: Crear una página web que facilite a la demanda el acceso a la información de los productos y servicios brindados, (ante el inminente avance del internet y las conexiones inalámbricas en Cuba, es preciso formar parte del avance tecnológico).

Estrategia 2 de promoción: Presentar por medio de spots, anuncios o propaganda el producto en los medios audiovisuales del país, (la radio y la televisión son medios de difusión masiva, y por tanto serían herramientas de gran ayuda para dar a conocer el producto a la demanda).

A partir del criterio de los expertos en la entidad se aplicarán las estrategias No. 2 de Distribución y No. 1 de Promoción.

#### **Etapa VI: Implementación y evaluación de la estrategia.**

En esta etapa se procederá a implementar las estrategias seleccionadas en la etapa anterior, en esta etapa es la entidad y sus directivos quien tienen la potestad para proceder.

Paso 1: Adecuación, validez, consistencia, vulnerabilidad y resultados potenciales.

En este paso la entidad y trabajadores pertinentes se dan a la tarea de evaluar el avance y los resultados de la aplicación de las estrategias seleccionadas.

### **Etapas VII: Monitoreo y control de los resultados.**

Esta última etapa es un proceso continuo donde participan el 100% de los trabajadores y se lleva a cabo también a nivel empresarial.

Paso 1: Diagnóstico del grado de cumplimiento de las estrategias previstas.

En este paso se hacen evaluaciones a mediano y corto plazo lo que permite hacer variaciones en un escenario cambiante, para lograr una mayor adaptación al medio.

### **Conclusiones parciales.**

Una investigación de mercado es sin lugar a dudas una eficaz herramienta para el administrador, en este capítulo se le da respuesta a un problema existente en un centro de estudios presupuestado con aspiraciones a independizarse como una empresa lucrativa. Con este estudio se ha logrado impulsar las ventas del producto estrella, reconocido con la marca DISTIN 504.

Con la aplicación de las diferentes técnicas y métodos en cada una de las etapas correspondientes se logró llegar a la formulación y selección de las estrategias de comercialización del producto, para elevar los niveles de venta del CEAT.

## **CONCLUSIONES:**

1. Las referencias teóricas y metodológicas consultadas en la investigación, posibilitan la conformación de una metodología que facilita el diseño de estrategias de comercialización, permitiendo el cumplimiento del objetivo propuesto y la solución del problema científico.
2. Las universidades constituyen una importante fuente de investigación-desarrollo- innovación para el país que posibilita la aparición de opciones para nuevas actividades económicas como la sustitución de importaciones.
3. El análisis de metodologías precedentes sobre estrategias comerciales permite conformar una propia para el mercado naciente de los anticorrosivos tan necesarios para el país por sus condiciones climatológicas y atmosféricas.
4. La metodología propuesta posibilita realizar un diagnóstico interno de la instalación, analizar la posición del Centro Anticorrosivos y Tensoactivos de la Universidad de Matanzas respecto a sus competidores internacionales; y conlleva a la formulación de las estrategias a partir del conocimiento de las necesidades y expectativas del mercado.
5. Se identifican numerosos obstáculos para la producción y comercialización del producto DISTIN 504 entre ellos la ausencia de un almacén de tamaño suficiente para administrar las materias primas, y producto terminado; la falta de fondos para proveer el transporte del producto, entre otros.
6. Entre las características del producto Disolución de Fosfatado conocido bajo la marca DISTIN 504 son aceptadas por los clientes y expertos que lo conocen, es considerado un avance tecnológico con grandes posibilidades de apertura económica en el país.
7. El planteamiento de las estrategias comerciales sólo constituye un primer paso para elevar los niveles de venta del producto. Resulta importante la puesta en práctica, monitoreo y control de las mismas.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Elaborar un plan de acción y una vez diseñado este, llevar a cabo la implementación y control de las estrategias propuestas por parte de los involucrados, con el objetivo de corregir desviaciones en el proceso.
2. Efectuar nuevas investigaciones con respecto al producto y su expansión tanto en el mercado nacional como internacional, para elevar sus producciones y rentabilidad.
3. Realizar un estudio sobre los elementos que influyen en la amplitud de este tipo investigaciones para la producción de productos que tanta necesidad tienen para el país y su economía.
4. Utilizar la investigación como material complementario y de apoyo a las asignaturas Administración General y Administración Estratégica, en las carreras Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y Licenciatura en Economía.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

Arián Rodríguez, Liani (2014). Estrategias de comercialización en restaurante Mesón del Quijote.

Bigné, Enrique J. (Comp.) (2000): Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Editorial Madrid.

Castro Corrales, Carmen (1997). Mercadotecnia. Editorial Universitaria Potosina, México.

Castro Ruz, Raúl (2018). En las universidades hay muchas soluciones. Periódico Granma, Cuba.

Cervigón Ruckaver, Francisco (2016). La Mercadotecnia o Marketing Sostenible.

David, Fred (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9na edición. Editorial Pearson Educación, México.

Echeverría Lage, C.A. (1991). La corrosión atmosférica del acero y la protección temporal de los centrales azucareros en la provincia de Matanzas. Villa Clara, Departamento de Ingeniería Química. Universidad Central de Las Villas.

Echeverría Lage, C. A., et al. (2002). Corrosión atmosférica del acero en condiciones climáticas de Cuba. Influencia del aerosol marino. CD Monografías. Matanzas, Universidad de Matanzas.

Etzkowitz, H. (2000) The Second Academy Revolution: MIT and the Rise of Entrepreneurial Science. Gordon y Breach. Edit. London, UK.

Gallanger, Charles y Waston, Hugh (2005). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración 1era parte. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

Gallanger, Charles y Waston, Hugh (2005). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración 2da parte. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

Garcés Cano, Jorge Enrique (2006). El Marketing: Modas y Modelos. Editorial Universitaria de Alicante, España.

García Betancourt, Harold (2015). Procedimiento para la comercialización del servicio de protección anticorrosiva DUCAR en el sector transportista cubano. Aplicación en las empresas del territorio matancero.

González Moreno, Fernando (2014). Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto en las unidades de información. Editorial Universitaria Autónoma de México, México.

González Velázquez, Mirna L. (2002): Marketing Estratégico. Diseño de estrategias de comercialización. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>.

Hernández Pérez, Rafael (2012) Estrategias de Marketing para la gestión de servicios deportivos en Peñas Altas.

Herranz Sánchez, Lisandra (2012): Estrategias para la comercialización del campismo Faro de Maya dirigido al segmento universitario. Tesis en opción al título Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

Hill y Jones (2009) Admón. Estratégica 8va edición. Editorial McGraw Hill, México.

Hoffman (2011). Dirección y admón. de personal en el siglo XXI. Editorial Prentice Hall, México.

Kirchner y Márquez (2010) Comercio y Marketing Internacional. Editorial Cengage Learning, México.

Kotler, Philip et al. (2004): Marketing para turismo. Tercera edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. ISBN: 84-205-3895-7. Madrid, España.

Kotler, P (2001). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. 8va edición. Editorial Pearson Educación, México.

Kotler, P. et al. 2006. Dirección de Marketing. Madrid, Prentice Hall.

Lineamientos 132, 305, 311, artículo XII de los Lineamientos del VI congreso del Partido Comunista de Cuba.

Pérez Casas, Daylen (2004). Estrategias de posicionamiento para el producto bodas en hotel Iberostar Varadero.

San Martín Álvarez, Darianne (2013). Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul.

Serra Cantallops, Antoni (2003): Marketing turístico. Universidad De las Islas Baleares. Editorial Pirámide, Madrid, España.

Thompson, Peteraf (2012). Administración Estratégica 18va edición. Editorial McGraw Hill, México.

Torres Medina, Daymaris (2009): Diagnóstico del producto turístico Hotel "Meliá Varadero "en el periodo 2008-2010.

Wheelen y Hunger, (2007). Admón. estratégica y política de negocios 10ma edición. Editorial Pearson Educación, México.

## ANEXOS:

Anexo 1: encuesta aplicada a clientes.

Encuesta para aplicar a clientes del servicio DUCAR, del CEAT de la Universidad de Matanzas, sede Camilo Cienfuegos.

1- Según su conocimiento acerca del producto DISTIN 504 del servicio DUCAR del Centro de Estudios Anticorrosivos y Tensoactivos, seleccione uno de los siguientes factores. (Marque con una X su respuesta)

- nunca escuche de él
- escuche hablar de él
- lo conozco un poco
- lo conozco medianamente
- lo conozco muy bien

2- Según su conocimiento acerca del producto DISTIN 504, podría Ud. evaluar el estado actual del mismo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos. (Encierre en un círculo su respuesta)

Aspectos:	muy negativos		muy positivos		
atractivo	1	2	3	4	5
calidad	1	2	3	4	5
cantidad	1	2	3	4	5
autenticidad	1	2	3	4	5
impresión general	1	2	3	4	5

3- ¿Qué importancia le concede Ud. como cliente del producto DISTIN 504 a los aspectos anteriores, teniendo en cuenta la incidencia de los mismos en el desarrollo del proceso de comercialización del mismo? (Encierre en un círculo su respuesta)

Aspectos	nada importante		muy importante		
atractivo	1	2	3	4	5
calidad	1	2	3	4	5

cantidad	1	2	3	4	5
autenticidad	1	2	3	4	5
impresión general	1	2	3	4	5

4- ¿Cómo considera los precios respecto a los aspectos antes mencionados del producto DISTIN 504? (Marque con una X su respuesta)

muy bajo

bajo

aceptable

alto

muy alto

5- ¿Tendría Ud. mayor disponibilidad para adquirir el producto si existiera la posibilidad de un servicio de transportación que le facilitara el traslado del producto DISTIN 504 a las instalaciones en que labora? (Marque con una X su respuesta)

si

no

6- ¿Por qué vías conoció Ud. el producto DISTIN 504? (Marque con una X su respuesta)

internet

anuncios televisivos

propaganda escrita

familiares y/o amigos

otros

7- ¿Cómo valora Ud. la imagen global del producto DISTIN 504? (Encierre en un círculo su respuesta)

muy negativa

muy positiva

1

2

3

4

5

8- Diga cuál es su nivel de satisfacción con respecto al producto DISTIN

504. (Marque con una X su respuesta)

muy insatisfecho

insatisfecho

ni insatisfecho ni satisfecho

satisfecho

muy satisfecho

Complete los siguientes datos:

Sexo:  femenino  masculino

Rango de edad:  18-28  29-39  40-49  50-59

+60 Ocupación:  desempleado  ama de casa  estudiante

empleado  empresario o propietario

jubilado o pensionista

Nivel educativo:  sin estudios  primario  secundario  bachiller

universitario

Muchas gracias!

Anexo 2: Tablas de frecuencia.

2.1- variable: conocimiento acerca del producto.

variable	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	1	1	10	10
3	0	1	0	10
4	3	4	30	40
5	6	10	60	100

## 2.2- variable: evaluación de los aspectos del producto:

### 2.2.1- atractivo

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	1	1	10	10
4	4	5	40	50
5	5	10	50	100

### 2.2.2- calidad

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	2	2	20	20
5	8	10	80	100

### 2.2.3- cantidad

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	5	5	50	50
5	5	10	50	100

### 2.2.4- autenticidad

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0

4	2	2	20	20
5	8	10	80	100

### 2.2.5- impresión general

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	2	2	20	20
5	8	10	80	100

## 2.3- variable: importancia de los aspectos en el proceso de comercialización.

### 2.3.1- atractivo

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	4	4	40	40
5	6	10	60	100

### 2.3.2- calidad

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	2	2	20	20
5	8	10	80	100



### 2.3.3- cantidad

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	4	4	40	40
5	6	10	60	100

### 2.3.4- autenticidad

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	2	2	20	20
5	8	10	80	100

### 2.3.5- impresión general

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	2	2	20	20
5	8	10	80	100

### 2.4- variable: precios

Valor	Fa	fa	Fr%	fr%
1	1	1	10	10
2	2	3	20	30
3	7	10	70	100
4	0	10	0	100
5	0	10	0	100

2.5- variable: mayor disponibilidad para la compra con servicio de transportación.

Valor	Fa	fa	Fr%	fr%
Si	10	10	100	100
No	0	10	0	100

2.6- variable: vías por las que conoció el producto.

Variable	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	7	7	70	70
5	3	10	30	100

2.7- variable: imagen global

Puntuación	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	1	1	10	10
4	0	1	0	10
5	9	10	90	100

2.8- variable: nivel de satisfacción.

Valor	Fa	fa	Fr%	fr%
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	5	5	50	50
5	5	10	50	100

## 2.9- Datos de los encuestados:

### 2.9.1- variable: sexo

Sexo	Fa	fa	Fr%	fr%
Femenino	3	3	30	30
Masculino	7	10	70	100

### 2.9.2- variable: rango de edad

Rango	Fa	fa	Fr%	fr%
18-28	1	1	10	10
29-39	2	3	20	30
40-49	3	6	30	60
50-59	3	9	30	90
+60	1	10	10	100

### 2.9.3- variable: ocupación

Ocupación	Fa	fa	Fr%	fr%
Desempleado	0	0	0	0
Ama de casa	0	0	0	0
Estudiante	0	0	0	0
Empleado	10	10	100	100
Empresario	0	10	0	100
Jubilado	0	10	0	100

### 2.9.4- variable: nivel educativo

Nivel educativo	Fa	fa	Fr%	fr%
Sin estudios	0	0	0	0
Primario	0	0	0	0
Secundario	0	0	0	0
Bachiller	6	6	60	60
Universitario	4	10	40	100