



Universidad de Matanzas
"Camilo Cienfuegos"
Facultad Industrial-Economía

Tesis en opción al grado científico Master en Administración de Empresas

Mención Administración de Negocios

Título: El marketing en Internet, estrategia para facilitar la promoción y comercialización de los productos de exportación de la Empresa de Cítricos "Victoria de Girón".

Autor: Lic. Yanet S. Sanabria Aguila

Tutor: Dr. C Ariel Romero Fernández

Matanzas

Abril 2011

Dedicatoria

a mi pequeño César David,

que le sirva de inspiración para alcanzar sus metas en el futuro,

a abue y mami,

que me han apoyado incondicionalmente y a quienes les debo lo que soy,
que han transitado conmigo este largo camino durante todo el tiempo y han contribuido a este logro,

a tía Caridad,

que me anima cada día a continuar superándome,

a tío Octavio,

que de estar vivo me habría impulsado a seguir adelante.

Agradecimientos

a mi mamá, abuela y Miguel,
por su apoyo incondicional con la atención del niño en los momentos que lo necesité,

a mi tutor Ariel Romero,
por su atención profesional, desinteresada y su guía en la elaboración del trabajo,

a mis compañeros de la Dirección de exportaciones,
por su contribución y la paciencia que han tenido conmigo,

A mis amigos, familiares, compañeros de trabajo y todos los que me han ayudado...

Gracias

Resumen

La promoción y potenciación de la exportación de bienes en Cuba es un aspecto esencial para generar ingresos suficientes que propicien el desarrollo y mejora de la sociedad. La Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” desde 1992 destina gran parte de sus producciones a la exportación a Europa y otras áreas geográficas.

En el presente trabajo se elabora una estrategia de marketing en Internet de los productos de exportación de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” para orientar y potenciar los esfuerzos de promoción a aquellos que lo requieran y de esta forma facilitar su promoción y comercialización en el mercado internacional.

La investigación se lleva a cabo basada en un enfoque dialéctico –materialista mediante el empleo de métodos teóricos (Histórico-lógico, Análisis-síntesis, Inductivo-deductivo), empíricos (Entrevista, Encuesta), estadísticos (Diagrama de barras) y otras técnicas como Tormenta de ideas, Matriz BCG, y Matriz DAFO mediante los que se determina la situación actual de los mecanismos de promoción y comercialización en la Empresa, se identifican los productos que deben promocionarse y el grado de visibilidad de los mismos, así como las características del macro y micro entorno de la Empresa para la implementación del marketing en Internet.

Índice

	Página
Introducción	1
Capítulo I Fundamentos teóricos conceptuales del marketing en Internet.	
I.1 Definiciones y antecedentes teóricos del marketing.....	6
I.2 Marketing en Internet. Definición, ventajas y limitaciones	7
I.3 Modelos de negocio.....	12
I.4 Marketing Mix tradicional y su aplicación en Internet.....	13
I.5 Sitios Web.....	14
I.6 Publicidad y promoción.....	18
I.7 Promoción de un sitio Web.....	20
I.7.1 Posicionamiento de un sitio en los motores de búsqueda.....	21
I.8 Email marketing.....	22
I.9 Desarrollo del Marketing en Internet en Cuba.....	23
I.10 Estrategias de marketing.....	26
Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y métodos	
II.1 Caracterización de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”.....	30
II.2 Métodos empleados en la investigación.....	36
II.2.1 Métodos teóricos.....	36
II.2.2 Métodos empíricos.....	37
II.2.3. Métodos estadísticos.....	38
II.2.4 Otras técnicas.....	38
II.3 Población y muestra.....	39
Capítulo III Estrategia de Marketing en Internet en la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”	
III.1 Diagnóstico.....	41
III.2 Estrategia de Marketing en Internet	57
III.3 Propuesta de implementación de la estrategia.....	63
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	73

Introducción

Internet ha generado una sociedad mundial con acceso ilimitado a la información, en la que los comportamientos y las relaciones cambian por las nuevas facilidades que se han desarrollado en el área de la comunicación, propiciando la interconexión de una cantidad enorme de emisores y receptores de información diversa sobre cualquier tema en el que interactúan ciudadanos, consumidores, clientes y proveedores.

Internet ha revolucionado el mundo de la tecnología y está siendo pieza fundamental en la dinámica de las empresas, en la que los fundamentos de la competencia se basan en el modelo de negocio, más que en el producto. El cambio más importante es la forma de hacer negocio y cómo se están organizando las empresas interna y externamente. Actualmente existen cientos de miles de empresas conectadas, con un gran potencial de crecimiento a corto plazo y que han entrado con paso firme en el mundo de Internet.

La mercadotecnia en línea es una herramienta más para la comercialización, que se debe integrar al programa general de mercadotecnia de la empresa para apoyar en la construcción de identidad de marca y aumentar las ventas, de la misma forma en que se usan las relaciones públicas, la publicidad, el correo directo, las llamadas telefónicas, entre otros (Fleitman, 2002).

Empresas exportadoras que no tengan estrategias para la utilización de la mercadotecnia en línea están destinadas a perder mercados, a ser poco competitivas o, posiblemente, a desaparecer.

Se habla del marketing en Internet como marketing de resultados o marketing de retorno de inversión. La mercadotecnia en Internet se define en Wikipedia (2011) como: *“El estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios. La Mercadotecnia en Internet incluye la publicidad por clic, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivos, el marketing en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores), la utilización de redes sociales y la mercadotecnia de bitácoras (blogs)”*.

La mercadotecnia en Internet es un componente del comercio electrónico. Según Phillip Kotler, es uno de los cuatro paradigmas de marketing que una empresa debe elegir como base para la aplicación de una estrategia. Es el resultado de la aplicación de tecnologías de la información para el mercadeo tradicional. Puede incluir la gestión de contenidos, las relaciones públicas, el servicio al cliente y las ventas. Se ha vuelto más popular en la medida en que los proveedores de Internet se están volviendo más accesibles.

La mercadotecnia en Internet tuvo su origen a inicios de los años 90 en forma de páginas web sencillas que sólo contenían texto y que ofrecían información de productos. Luego evolucionó en avisos publicitarios completos con gráficos. El paso más reciente en esta evolución fue la creación de negocios completos que operan desde Internet para promover y vender sus productos y servicios. Está asociada con diversos modelos de negocio. Los principales incluyen el modelo Empresa a

Empresa o Business to Business por sus siglas en inglés (B2B) y el modelo Empresa a Consumidor o Business to consumer (B2C). El B2B consiste en compañías que hacen negocio unas con otras, mientras que el B2C consiste en vender directamente al consumidor final. Cuando se originó la mercadotecnia en Internet el B2C fue el primero en aparecer. Las transacciones B2B eran más complejas y llegaron después. Un tercer (y no tan común modelo de negocio) es el de usuario a usuario (P2P) donde los individuos intercambian bienes entre ellos.

El uso de Internet como herramienta del comercio supone ventajas significativas debido al acceso de millones de potenciales clientes a información relativa a los productos que comercializa una empresa, así como posibilidades de contacto directo con el vendedor, con el consiguiente aumento de la competitividad de la empresa y disminución de los costos asociados a la publicidad y el marketing, lo que puede constituir una interesante vía para propiciar el crecimiento económico de los países en desarrollo. De esta forma, la empresa puede obtener gran cantidad de información sobre los intereses de sus clientes y adaptar sus productos y servicios a las necesidades de los mismos.

La publicación de catálogos de productos en Internet para apoyar el posicionamiento de estos también abre las puertas a la negociación a proveedores potenciales de insumos necesarios para la elaboración, transportación y comercialización de tales producciones.

Muchos cambios han ocurrido en el comercio electrónico desde principios de 1920 cuando apareció en los Estados Unidos la venta por catálogo, impulsada por empresas mayoristas, posibilitando la atracción de los clientes sin necesidad de visitas a los lugares de venta, saltando así las barreras geográficas. El norteamericano Jack Trout, autor del libro Posicionamiento, viene demostrando desde hace 30 años la estrategia de posicionamiento como herramienta principal en los negocios. El destacado intelectual, experto en el tema, afirma: "En el mundo de los negocios hay que pensar con la mente de los consumidores".

Cuba se conectó a Internet en la década de los años 90 (último tercio del año de 1995, en el naciente portal Cubaweb). Desde esa época a la actualidad, a pesar de las disímiles situaciones e inconvenientes, paulatinamente ha mejorado la infraestructura telecomunicativa, aunque aún la conexión satelital sigue siendo insuficiente para las necesidades reales.

El desarrollo del comercio electrónico en Cuba es incipiente todavía y descansa solo en medio centenar de tiendas virtuales de diferentes sectores, a pesar del creciente interés de la alta dirección del país por hacer que se multiplique con rapidez. Aunque desde hace algunos años el mundo se insertó en el comercio en línea, para el empresariado cubano constituye un asunto nuevo del cual no se tienen conocimientos suficientes, sobre todo de los inobjetable beneficios que puede reportar a la eficiencia en la gestión empresarial. De las entidades que participan en esta modalidad en el país sobresale, por la amplitud de sus prestaciones, la empresa CITMATEL del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, que además de la tienda www.bazar-virtual.com, brinda servicios de creación de sitios Web y ofrece infraestructura y la correspondiente seguridad en la Web a las

empresas interesadas, las cuales pueden alquilar un lugar en los servidores de esa entidad e insertarse en la comercialización por la vía electrónica. De esa manera comenzó a trabajar en el año 2007 el Ministerio de la Industria Ligera, con la venta de colchones y otros productos. También ha tenido un gran despegue en esta vertiente el Ministerio de Cultura mediante el sitio: **soy cubano** y la tienda discuba.com, especializada en la venta de discos de música cubana. El Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) está preparado para la venta de boletos de avión mediante el sitio www.cubana.com y el Ministerio del Turismo hace lo mismo para la reservación de hospedajes en instalaciones de las diferentes cadenas hoteleras a través de los sitios: www.cubanacan.cu; www.islazul.cu; www.havanatur.cu y www.grancaribe.com. Como se puede apreciar, casi todas las tiendas operan hacia el exterior del país, “que resulta más fácil, pues aprovechan las pasarelas de pagos internacionales ya creadas” (Cuba News Headlines Digital Edition, 2008).

La Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”, ubicada en el municipio Jagüey Grande, provincia de Matanzas, cuenta con un territorio de 500 Km² y más de 6000 trabajadores. Posee gran cantidad de hectáreas de cítricos que aportan anualmente el 60% de la producción nacional, de la cual aproximadamente el 85% se procesa en la industria y el 5% se destina a la comercialización en fresco, exportando estas mercancías hacia los países de Europa Occidental desde el año 1992, y en el caso de los frutos frescos, también hacia el Caribe desde hace ya algunos años. El 10% restante se destina al consumo nacional y a las ventas en frontera. Como parte del programa de diversificación, desde hace varios años también produce y comercializa frutales como mango, aguacate y papaya, además de vegetales como tomate, pepino y pimiento que se han exportado al mercado canadiense. Cada año se reponen nuevas plantaciones cítricas que por su edad o por efectos del clima y las enfermedades pierden su potencialidad de producción, generando así un enorme volumen de materia sólida que se emplea para la producción de carbón vegetal destinado a la exportación hacia Europa, Medio Oriente y el Caribe. Todas estas producciones, incluyendo carne y derivados de ganado vacuno y porcino, así como viandas, se comercializan además en frontera, formando parte la Empresa de la cartera de proveedores de varias cadenas hoteleras a lo largo del país.

Justificativa del problema:

La Empresa en la actualidad es una de las pocas entidades pertenecientes al Ministerio de la Agricultura con facultad de importación y exportación de insumos y producciones, respectivamente. Desde 1992 y hasta hace solo unos años, tanto los cítricos en fresco como los derivados industriales de estos frutos fueron comercializados en el extranjero a través del Grupo BM, destinando el 100% de la exportación al mercado europeo, razón por la cual la Empresa no disponía de un catálogo de productos.

El aumento de las exigencias de este mercado, así como la difícil situación financiera que enfrenta el mundo, ha motivado el desarrollo de estrategias de crecimiento basadas en la penetración en el

mercado (para el caso de Europa) y de desarrollo del mercado, buscando la comercialización de estos productos en otras áreas geográficas, incluyendo el Caribe. Con el aumento en la Empresa de la variedad de productos con calidad exportable, se ha motivado la implementación de estrategias de diversificación con el fin de buscar mercados para estos nuevos productos.

Las regulaciones nacionales puestas en vigor recientemente con respecto al recibimiento de visitantes extranjeros en las empresas cubanas establecen una metodología para la solicitud de autorización con dos meses de antelación a la posible visita, que incluye la presentación de información detallada del visitante y generación de documentos que dificultan la promoción in situ y, por consiguiente, la gestión de ventas. Como consecuencia, se ha explotado el uso del E-mail marketing, utilizando así el correo electrónico como medio principal de comunicación comercial.

La necesidad de facilitar la promoción y comercialización de las producciones de la Empresa de Cítricos "Victoria de Girón" en los diferentes mercados internacionales a través del marketing en Internet, teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones a nivel mundial y la consecuente mejora de la gestión comercial que esto conlleva, ha dado lugar a plantear como **problema científico** la inexistencia de instrumentos que propicien la promoción y comercialización de los productos de exportación de la Empresa de Cítricos "Victoria de Girón".

El **objetivo general** del presente trabajo es elaborar una estrategia de marketing en Internet de los productos de exportación de la Empresa de Cítricos "Victoria de Girón" que facilite la promoción y comercialización de los mismos en el mercado internacional.

Para lograr el cumplimiento del objetivo general se plantean las siguientes **Preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-conceptuales del marketing en Internet y de la elaboración de estrategias para desarrollarlo?
2. ¿Cuál es la situación actual de los mecanismos de promoción y su influencia en la comercialización de los productos de exportación de la Empresa?
- 3.- ¿Cuáles productos de exportación se deben promocionar y a cuáles se les debe desarrollar mayor promoción?
- 4-¿Cuál será la estrategia de marketing en Internet para la promoción de los fondos exportables de la Empresa?

Tareas de investigación:

1. Fundamentación teórico-conceptual sobre el marketing en Internet y la elaboración de estrategias de marketing en Internet.
2. Diagnóstico para conocer los mecanismos de promoción existentes en la Empresa y su influencia en la comercialización de los productos de exportación.
3. Análisis de la cartera de productos de exportación de la Empresa e identificación de los que se deben promocionar empleando como herramienta el marketing en Internet.
4. Elaboración de una estrategia de marketing en Internet de los fondos exportables de la empresa.

Aporte Teórico: Recopilación de información novedosa sobre el tema, además de servir de material de estudio a investigadores y personal interesado en la formulación de estrategias de Marketing en Internet y demás aspectos relacionados con la creación de sitios promocionales para su publicación en Internet.

Aporte Práctico: Análisis de la situación de los mecanismos de promoción en la Empresa, así como de los productos que forman la cartera de exportación a través de la aplicación de las técnicas descritas. Se elabora la propuesta de estrategia de Marketing en Internet con el objetivo de orientar y potenciar los esfuerzos de promoción a los productos que lo requieran, lo que permitirá facilitar su comercialización a nivel internacional. La experiencia podrá generalizarse a otras empresas del Ministerio de la Agricultura, así como a otras entidades de países en desarrollo que comercialicen productos agrícolas y no cuenten con infraestructura preparada para llevar a cabo transacciones electrónicas completas y necesiten recurrir a los medios tradicionales para efectuar los cobros y pagos.

Métodos empleados

Para el desarrollo del presente trabajo se empleará como **método de investigación** el dialéctico – materialista que es el método rector que rige los demás métodos.

1. Métodos teóricos (Histórico-lógico, Análisis-síntesis, Inductivo-deductivo).
2. Métodos empíricos (Entrevista, Encuesta)
3. Métodos estadísticos (Diagrama de barras o histograma)
4. Otras técnicas (Tormenta de ideas, Matriz B.C.G, Matriz DAFO)

Estructura de la tesis de Maestría

Capítulo I Fundamentación teórica: En este capítulo se desarrolla la fundamentación teórico-conceptual sobre el marketing y sus aplicaciones en Internet. En el mismo se incluyen las definiciones y antecedentes teóricos del marketing; definición, ventajas y limitaciones del marketing en Internet; modelos de negocios; Marketing Mix; sitios Web, su promoción y posicionamiento en los motores de búsqueda; entre otros aspectos. Además se reflejan los criterios del autor con respecto a los temas consultados.

Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y métodos de investigación: Se identifica la Misión y Visión de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” como objeto de estudio, su estructura organizativa, extensión, objeto social y demás características. Se mencionan además los métodos de investigación empleados para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Capítulo III Estrategia de Marketing en Internet: Se desarrolla el trabajo incluyendo los resultados de la aplicación de los métodos identificados anteriormente y se exponen los resultados de la investigación llevada a cabo lo cual incluye la propuesta de estrategia de marketing en Internet.

Capítulo 1 Fundamentación teórica

I.1 Definiciones y antecedentes teóricos del marketing.

No es posible referirse al marketing en Internet sin antes definir en qué consiste el marketing. En español, marketing suele traducirse como **mercadotecnia** o **mercadeo** y tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. La palabra *marketing* está reconocida por el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) de 2008 y, aunque se admite el uso del anglicismo, esta institución recomienda usar con preferencia la voz española **mercadotecnia**. El **marketing** involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, la cual sólo constituye una herramienta de la mercadotecnia.

El concepto que dio origen al mercadeo o marketing fue el de orientar los productos al grupo de compradores (mercado objetivo) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigieron los esfuerzos de promoción a las masas a través de los medios masivos que comenzaron a aparecer (cine, radio, televisión).

El marketing es, según Philip Kotler (2003), economista estadounidense reconocido como la mayor autoridad mundial en marketing: *“la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y servicios que la satisfagan y estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”*.

Por otra parte, para la Asociación Americana de Marketing (1995), este no es más que: *“la realización de ciertas actividades que dirigen el flujo de los productos y servicios desde el fabricante hacia el consumidor”*. También la define como: *“una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”*

En el nuevo siglo el concepto de marketing se ha dividido en otras teorías como benchmarking, marketing social, marketing global, la comunicación de marketing integrado y el merchandising. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes mediante herramientas y estrategias, posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc., buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Comenzando por la presentación de la evolución de la disciplina de marketing, la mayoría de los autores atribuyen su aparición y desarrollo como ciencia al siglo XX, y más en concreto, a los últimos

60 años . Sin embargo, la historia del marketing es mucho más antigua y se ha desarrollado en una doble línea: por un lado, con relación a su evolución como filosofía empresarial, y por el otro, en cuanto a organización de actividades de función comercial dentro de la empresa. En lo referente a la evolución de esta última línea, hay que remontarse muy a la antigüedad, a los primeros albores del comercio cuando mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas comerciales y promocionales de marketing.

Kotler relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno . Y es precisamente en este primer aspecto del nacimiento del marketing, íntimamente ligado al inicio del comercio con otros pueblos y culturas diferentes a la propia de su pueblo o clan, cuando se podría hablar del empleo de técnicas de comercio exterior y por ende, de marketing internacional cuya finalidad es dar a conocer la importancia que tienen las diferencias entre el entorno nacional e internacional y la manera en que estas influyen en la formulación e implantación de las estrategias de marketing en los mercados exteriores. Una correcta identificación de estas en el contexto internacional va a permitir a la empresa aprovecharse de las grandes oportunidades de negocio que ofrecen estos mercados, aunque para ello tendrá que enfrentarse a un entorno más complejo, desconocido, y por lo general, más hostil que el propio nacional donde, además, la empresa ha de ser capaz de desarrollar alguna ventaja competitiva que la permita alcanzar el éxito (Fernández del Hoyo, 2006).

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing. Es necesario aclarar que el marketing no es sinónimo de publicidad o venta, por el contrario, es todo un sistema en el que sus diferentes elementos y herramientas actúan e interactúan entre sí para lograr los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo.

En fin, se considera que el marketing es un proceso en el que interaccionan varias actividades comerciales que van desde la identificación de las necesidades del mercado objetivo hasta la concepción, promoción y distribución de los productos y servicios que lo satisfagan, a fin de lograr los objetivos de la organización.

I.2 Marketing en Internet. Definición, ventajas y limitaciones.

Desde la aparición en 1994 de los primeros sitios comerciales en la Web, el marketing en Internet se ha difundido por el mundo como un fenómeno en el mercadeo, las ventas y las comunicaciones. Los mercados de inversión, particularmente en los países desarrollados, lo acogieron rápidamente como un medio financieramente viable para el comercio empresa-empresa y empresa-consumidor.

El crecimiento mundial de Internet continuará alimentado por los grandes países como China que posee relativamente bajos índices de penetración de Internet, como también por otras partes del mundo en vías de desarrollo. Durante el año 2004 el continente con el índice de crecimiento más alto en su base de usuarios de Internet fue América Latina. Mientras tanto, el mundo desarrollado continúa su transición hacia bandas más anchas y con una más alta disponibilidad mediante la proliferación de implementos o aparatos inalámbricos desde telefonía celular hasta ayudantes personales digitales (PDAs, por sus siglas en inglés) con capacidades de Internet (ICRvine, 2011).

En enero de 2009 el 93% de las empresas con 10 o más empleados tuvo acceso a Internet en los 27 Estados Miembros de la Unión Europea y el 82% tuvo conexión de banda ancha. En el 2008 el 12% de la facturación de las empresas se generó mediante comercio electrónico, según datos de Eurostat (Oficina Estadística de la Unión Europea). Esta información forma parte de los resultados de una encuesta efectuada a comienzos de 2009 sobre tecnologías de comunicación e información en empresas de los 27 estados miembros, Croacia y Noruega. El estudio arrojó que la mayor proporción de empresas con acceso a Internet en la Unión Europea se registró en Finlandia (100%), Dinamarca, Austria y Eslovaquia (98%) y Alemania 97%. El por ciento fue inferior a 90 en solo seis estados miembros: Rumania (72%), Bulgaria (83%), Letonia y Hungría (ambas 87%), Chipre (88%) y Grecia (89%). También en este periodo la proporción de empresas con conexión de banda ancha fue superior al 90%, en Finlandia (94%), España y Malta (93%) y Francia (92%). Solamente Rumanía (40%), Lituania (57%) y Polonia (58%) tuvieron menos del 60% de sus empresas con conexión de banda ancha (Wullt, 2009).

Sin duda alguna, Internet ha propiciado un mayor acceso a la información técnica y práctica, ha disminuido los costos de comunicación, ha facilitado el acceso a los negocios en el exterior y a los mercados de consumidores, incrementando así la competencia. Las empresas y organizaciones comerciales están utilizando cada vez más los medios electrónicos para anunciar y vender bienes y servicios en todo el mundo. Los fabricantes y minoristas de países distantes pueden ofrecer sus productos y servicios brindando información sobre capacidad y beneficio de sus productos, contenidos o componentes, precios, programas de producción, plazos de entrega, condiciones de pago y todo aquello que consideren oportuno para facilitar la comercialización.

Algunas definiciones de marketing en Internet:

- Según Ivan Thompson (2005): *“Actividad humana que utiliza el mix de la red junto con un sistema total de actividades comerciales orientadas a la satisfacción de necesidades y deseos. Todo esto para lograr las metas empresariales en un entorno altamente competitivo”.*
- Según la definición propuesta en abril de 1997 por la Comisión de Comunidades Europeas en su Comunicación al Consejo, Parlamento Europeo, Comité Económico Social y Comité de las regiones sobre iniciativa europea de comercio electrónico: *“El comercio electrónico consiste*

en realizar electrónicamente transacciones comerciales. Es cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos”

- Otros autores plantean que la definición de comercio electrónico establece que este es una sub-clase de los negocios electrónicos (e-business) y consiste en la *“compra, venta e intercambio de productos y servicios a través de redes de computadoras (Internet, por ejemplo) en donde las transacciones se realizan o facilitan electrónicamente”*.

Esta definición no es aplicable tan solo para la Web. De hecho, el comercio electrónico existía ya en las transacciones empresa-empresa (B2B) en los años 70's por medio de EDI (Electronic Data Interchange) usando las redes VAN (Value Added Networks).

- Según el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones, en su Glosario de términos sobre comercio electrónico publicado en el 2007: *“El comercio electrónico es toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más documentos digitales o mensajes de datos o de cualquier otro medio similar”*.
- Según Sonia Greño (2001), el comercio electrónico, también conocido como e-commerce, *“es la venta de productos o servicios utilizando como canal de venta Internet, así como la realización de acuerdos con clientes y socios”*.
- Según se cita en el sitio <http://e-commerce.buscamix.com/web/>: *“E-Commerce parte de una definición genérica como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet”*.

Es decir, que según esta misma fuente, se incluye tanto lo que son las compraventas en sí mismas, como todas aquellas actividades previas a las mismas tales como el marketing, búsqueda de información, contratación previa, etc. De hecho, el mayor uso que se hace de Internet en la actualidad es publicitario. Las empresas utilizan la Red principalmente para darse a conocer, ofrecer sus productos y servicios y atraer a nuevos clientes. Se necesita entonces distinguir lo que es el e-commerce directo y el indirecto, ambos incluidos en el concepto de e-commerce. El primero se pone de manifiesto cuando todas sus fases se realizan por medios electrónicos, mientras que en el e-commerce indirecto o incompleto no todas sus fases se completan por medios electrónicos. Lo que está claro es que la entrega de forma electrónica sólo va a ser posible cuando el bien a entregar o el servicio a prestar sean digitales, de lo contrario, acudiremos a los medios tradicionales de entregas de bienes o prestación de servicios. El principal problema u obstáculo que hace que no se pueda hablar de e-commerce directo, además del mencionado anteriormente, es obviamente el relacionado con el pago.

Para otros, e-commerce es solamente aquel negocio hecho por Internet en el que se realiza una transacción de tipo económico; si no hay transacción económica, no hablan de e-commerce. Sin embargo, si existe una relación comercial, aún sin haber transacción económica, entonces se habla de e-business, es decir, negocios por la red.

Garza Pérez (2003) define el e-business como: *“Negocio electrónico, el cual no es una simple forma de hacer negocio o un canal de venta y relación entre la organización y el cliente, sino que va más allá, es una iniciativa de negocio que transforma las relaciones de negocio, es una nueva forma de gestionar la eficiencia, la innovación, la velocidad y la creación de valor a la empresa”*.

En la actualidad, es esencial distinguir entre la implementación de un e-commerce y un e-business, ya que este también ha sido un factor que las empresas no han sabido diferenciar. Como cita Hernández Sosa (2003), *“el negocio electrónico es utilizar la red para mejorar los procesos de negocios y tener un mejor desempeño, no forzosamente implica vender algo por Internet, como es el caso del e-commerce”*.

La efectividad de las empresas se definirá en gran medida por su utilización de Internet ya que las actuales tecnologías aceleran la toma de decisiones en tiempo real permitiéndoles ser más eficientes y eficaces. Estar en línea ya no sólo es una manera de fortalecer los negocios, sino un medio muy importante para que las empresas se promuevan y proporcionen información de interés para los clientes. Todas las empresas que quieran vender por Internet requieren de una estrategia y una inversión. Para las pequeñas empresas las oportunidades se fundamentan en las siguientes consideraciones:

- Las ventajas competitivas no se basan en el tiempo transcurrido o en la experiencia anterior; todo es nuevo para todos ya que la velocidad del cambio es muy rápida.
- El tamaño de la empresa pequeña permite más agilidad y adaptabilidad al medio.
- El crecimiento exponencial previsto para el uso de Internet se basa en las pequeñas empresas y en los consumidores (Fleitman, 2002).

Las empresas también están usando Internet para hacer encuestas a los clientes, suministrar información e imágenes a los medios de comunicación comercial y masiva, presentar documentos para cumplir con las regulaciones, entre otros.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa es la falta de liquidez para adoptar una infraestructura tecnológica que le permita optimizar sus procesos internos y externos.

No se debe olvidar que para el mercadeo por Internet no existe una receta única aplicable por igual a cualquier proyecto empresarial debido a que la aplicación de esta herramienta dependerá de las características propias de cada organización (Mora, 2004).

Uno de los beneficios asociados con la mercadotecnia en Internet es la disponibilidad de la información. Los consumidores pueden entrar en Internet y aprender sobre productos las 24 horas del día. Las empresas que utilizan la mercadotecnia en Internet pueden ahorrar dinero debido a una necesidad reducida de una fuerza de ventas, además de apoyar la expansión de un mercado local a uno nacional, e incluso internacional. Sin embargo, la mercadotecnia en Internet no sustituye otras técnicas de promoción, sino que debe formar parte de la estrategia de promoción global de la empresa.

Por otro lado, las limitaciones de la mercadotecnia en Internet pueden crear problemas tanto para compañías como para consumidores. Las conexiones lentas a Internet pueden provocar dificultades. Si las empresas colocan demasiada información en sus páginas Web, los usuarios finales pueden tener dificultades para descargar la página. No es suficiente con sólo tener un portal. Hay que darle vida, presentarlo en todas las comunicaciones y promocionarlo en todas las plataformas.

Tanto para las empresas como para los consumidores que participan de los negocios electrónicos, la seguridad es un tema de importancia. Muchos consumidores tienen dudas sobre si comprar productos en la red, pues no confían en la privacidad de su información personal una vez entregada. Recientemente, se han descubierto algunas compañías -que realizan negocios en línea- entregando o vendiendo información de sus propios clientes. Varias de estas empresas poseen garantías en sus páginas Web donde declaran que la información de sus consumidores se mantendrá en privado. Al vender la información de sus clientes, estas compañías rompen sus propios compromisos de privacidad publicados en sus sitios Web. Algunas de las compañías que compran esta información permiten quitar a los usuarios de las listas. Sin embargo, muchos consumidores desconocen que su información está siendo difundida y no pueden detener la transferencia de información entre compañías.

La mercadotecnia en Internet también ha afectado a la industria bancaria. Más y más bancos están ofreciendo la posibilidad de realizar operaciones bancarias en línea. Se cree que la banca en línea ha sido atractiva a los consumidores debido a su conveniencia sobre visitar una agencia bancaria. Actualmente más de 50 millones de adultos en los EE.UU. utilizan la banca por Internet. La banca en línea es la actividad en Internet de más rápido crecimiento debido al incremento en las velocidades de conexión a Internet. De los individuos que utilizan Internet en ese país, el 44% realiza operaciones bancarias en la red (Fleitman, 2002).

Al igual que ocurre con los negocios tradicionales, los nombres de marcas reconocidas y los recursos financieros adecuados siguen siendo factores importantes de éxito en Internet.

En fin, se considera que para que se desarrolle el marketing en Internet deben llevarse a cabo actividades comerciales orientadas a la satisfacción de necesidades y deseos entre proveedores de un producto o servicio y clientes actuales o potenciales por medio de Internet. Si estas actividades comerciales se efectúan completamente por medios electrónicos, entonces el marketing en Internet

es directo, pero si alguna de ellas -entrega del producto o pago del mismo, etc.- se lleva a cabo recurriendo a los métodos tradicionales, entonces se está desarrollando el marketing en Internet indirecto.

I.3 Modelos de negocio.

La mercadotecnia en Internet está asociada con diversos modelos de negocio. Los principales incluyen el modelo empresa a empresa (B2B) y el modelo empresa a consumidor (B2C). Cuando se originó la mercadotecnia en Internet, el B2C fue el primero en aparecer. Las transacciones B2B eran más complejas y llegaron después. Un tercer y no tan común modelo de negocio es el de usuario a usuario (P2P) donde los individuos intercambian bienes entre ellos.

B2B es la abreviatura comercial de la expresión anglosajona ***business to business***: (*comercio electrónico de empresa a empresa*), por oposición a las relaciones de comercio entre empresas y consumidores (B2C), o las expresiones menos usadas empresas y gobierno (B2G) o empresas y empleados (B2E).

En términos generales, la expresión business to business no se encuentra limitada al entorno electrónico, sino que hace una referencia de exclusión para destacar el origen y destino de una actividad que, por antagonismo, no se refiere al B2C, B2G, etc. Como ejemplo de referencia, el B2B aplica a la relación entre un fabricante y el distribuidor de un producto y también a la relación entre el distribuidor y el comercio minorista, pero no a la relación entre el comerciante y su cliente final (consumidor), relación esta última que quedaría ajustada entonces al entorno del B2C.

Algunas de las ventajas que aporta el B2B para las empresas son:

- Rapidez y seguridad de las comunicaciones.
- Integración directa de los datos de la transacción en los sistemas informáticos de la empresa.
- Posibilidad de recibir mayor número de ofertas o demandas, ampliando la competencia.
- Despersonalización de la compra, con lo que se evitan posibles tratos de favor.
- Abaratamiento del proceso: menos visitas comerciales, proceso de negociación más rápido, etc. Los compradores pueden pedir una reducción de precios en virtud del menor coste de gestión, o los vendedores incrementar su margen comercial.

Por otra parte, el B2C se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o usuario final.

Un ejemplo de transacción B2C puede ser la compra de una bolsa de naranja en un supermercado, por un individuo. Sin embargo, todas las transacciones necesarias para que esa bolsa de naranja esté disponible para la venta en el establecimiento comercial (compra de la bolsa, las etiquetas, las mallas, etc., así como la venta de naranjas del productor al comerciante) forman parte de lo que se llama B2B o *business-to-business*.

A pesar del sentido amplio de la expresión B2C, en la práctica suele referirse a las plataformas virtuales utilizadas en el comercio electrónico para comunicar empresas (vendedoras) con particulares (compradores). Por eso, el uso más frecuente es comercio electrónico B2C.

B2B2C designa una modalidad de comercio electrónico que agrupa el B2B y el B2C. Se trata de una versión más sofisticada de lo que podría ser la simple superposición de los dos negocios. Con la misma plataforma en línea y la misma plataforma de distribución, se trata de crear la cadena de valor completa desde que un producto o servicio se fabrica hasta que llega al consumidor final.

El B2B2C también se emplea en algunos casos para definir a los mercados llamados "diagonales" en Internet, plataformas en línea que atienden tanto a transacciones comerciales entre empresas como entre empresas y consumidores finales. Por lo general, estos mercados diagonales suelen ser proporcionados por fabricantes o mayoristas que ofrecen una diferenciación de precios y condiciones comerciales, según se trate de una compra hacia un distribuidor o minorista (otra empresa) o un consumidor final o ciudadano.

El Centro de Comercio Internacional en el 2001 citó en "La clave del comercio electrónico" que según un estudio publicado en octubre de 1999 que incluyó la recolección de información sobre 200 000 sitios comerciales en la Web, se le solicitó información a 2129 propietarios o administradores de sitios, lo que condujo a las siguientes conclusiones:

- La Web comercial europea está más orientada a las empresas, mientras que la Web de América del Norte se concentra más en el consumidor.
- Los sitios Web utilizados para el comercio entre empresas representaban el 61% de los sitios empresariales estudiados en la Unión Europea, mientras que en América del Norte esta cifra era del 43%.
- Los sitios Web utilizados para el comercio empresa-consumidor representaban el 39% en toda la Unión Europea y el 57% en América del Norte.
- Un mayor número de los sitios Web estudiados en América del Norte estaban dirigidos a los consumidores con las ventas en línea, mientras que en la Unión Europea la mayor cantidad centraba su atención en otros negocios a fin de definir las ventas.

I.4 Marketing Mix tradicional y su aplicación en Internet.

En Wikipedia (2009) se denomina mezcla de mercadotecnia (también marketing mix, mezcla comercial o mix comercial) a *“las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de marketing”*.

También puede definirse, según se enunció en 2005 en el libro "Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control", como: *“el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo”*.

En 1984 la Asociación Americana de Marketing lo consagró en su definición de marketing: *“Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización”*.

Los elementos de la mezcla de marketing original son:

- **Producto o servicio:** Incluye la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. El producto tiene un ciclo de vida cuyas fases son: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.
- **Precio:** Incluye: forma de pago, plazo, descuento por pronto pago, volumen, recargo, etc.
- **Plaza o distribución:** Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.
- **Promoción:** La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad y relaciones públicas y comunicación interactiva (marketing directo por mailing, e-mailing, catálogos, Webs, telemarketing, entre otros).

No cabe duda que la mezcla de mercadotecnia que fue ampliamente aplicada a empresas convencionales puede ser aplicada en Internet, pues estas herramientas básicas solo tienen que ser adaptadas a las nuevas aplicaciones tecnológicas (Thompson, 2005). Por ejemplo, también en Internet pueden presentarse productos tangibles (caja de naranja, saco de carbón) e intangibles (servicios o productos digitales y que pueden ser descargados en línea) puestos a disposición de sus clientes las 24 horas del día, previendo la forma y plazos de pago (que puede ser en línea, utilizando medios como la tarjeta de crédito, o fuera de línea, mediante transferencia bancaria).

Respecto a la promoción, existen variables que necesitan ser adaptadas para su aplicación en Internet. Thompson también refiere que existen dos formas de promocionar un sitio Web: en línea y fuera de línea. La promoción en línea, estará enfocada a atraer visitantes productivos hacia el sitio Web mediante buscadores (que suelen generar más del 70% de las visitas), e-mail marketing, alianzas estratégicas con otras empresas, anuncios con banner, enlaces en otros sitios Web, publicación de boletines electrónicos, entre otros. Por otra parte, la promoción fuera de línea apunta también a generar visitantes productivos hacia el sitio Web mediante la papelería de la empresa (tarjetas personales, hojas membretadas, etc.), actividades de relaciones públicas, marketing viral (de boca en boca), publicidad (televisiva, radiofónica o impresa), en fin, tal y como se haría para un negocio tradicional empleando otros métodos publicitarios tradicionales.

1.5 Sitios Web

Los sitios Web contienen información sobre las empresas y sus productos, por ejemplo, su historia, elementos interactivos como conferencias, lugares para pláticas, listas de correo, boletines por correo electrónico, diferentes opciones de compra, soporte técnico y servicio a los clientes. Las empresas pequeñas que tienen una página bien diseñada se ven tan profesionales y creíbles

como una gran empresa multinacional. Las empresas pequeñas logran credibilidad instantánea con una buena página Web.

Los sitios se pueden clasificar de la siguiente forma:

Sitio promocional: promueve el producto o servicio de una empresa.

Sitio de contenido público: la información actualizada constantemente de noticias generales, clima, deportes y espectáculos.

Sitio transaccional: permite que los visitantes compren, realicen operaciones bancarias, y obtengan diferentes servicios. Debe construirse sobre una base de seguridad que proteja la inversión de la empresa y la información de los clientes (Fleitman, 2002).

Cualquiera que sea la participación en la elaboración de una página en Internet, es aconsejable observar ciertas reglas. Para atraer a los usuarios, mantenerlos, hacer que regresen y que recomienden el sitio, es necesario tener productos de buena calidad, información suficiente desplegada de forma atractiva y agregar valor a la experiencia de comprar en línea.

Es de suma importancia tener muy claro el objetivo del sitio y saber qué se busca en la Red; si se quiere incrementar las ventas, reducir costos, hacer más eficiente el canal de distribución, fortalecer una marca, tener presencia o implantar un plan de mercadotecnia. Una vez definidos los objetivos, lo siguiente es garantizar que el visitante del sitio obtenga una buena experiencia del uso de Internet, es decir, que el negocio ofrezca un beneficio real superior a la manera tradicional de adquirir productos y servicios.

Si no se encuentra en el sitio una ventaja o un valor agregado real que muestre que hacerlo por Internet sea más fácil, rápido, barato y eficiente, se tendrá un sitio con pocas posibilidades de éxito. Se requiere evaluar si la administración, distribución, logística, procesos e infraestructura tecnológica van a soportar los nuevos sistemas y si el retorno de la inversión es razonable.

Fleitman afirma además que para construir un sitio se requiere lo siguiente: crear las páginas que lo conforman, ponerlas en un servidor, mantenerlas actualizadas, de acuerdo con las necesidades del negocio y los clientes, darle seguimiento y respuestas a las necesidades y deseos de los usuarios, tener suficiente información sobre la empresa y sus productos, catálogo de productos y lista de precios, sistema eficiente de comunicación y software para construir un sitio.

Hay programas para pequeñas y medianas empresas que incluyen herramientas para construir la página comercial de la empresa en Internet. Un ejemplo es Quick Books y QuickBooks Pro, que sirven para crear un sitio comercial y facilitan la administración del negocio. Estos programas permiten poner un sitio en línea en pocas horas. Otro software es CheckItOut, creado para no tener que contratar o recurrir a ninguna clase de programadores. Para arrancar se necesitan pocos minutos y todas páginas se conforman a través de asistentes. Con las herramientas y el entrenamiento adecuados cualquiera puede diseñar un sitio y subirlo en un servidor. Los sitios bien diseñados, enuncia este mismo autor, tienen la misión de proporcionar información de forma sencilla,

entretenida, organizada e interactiva que ayude no sólo a cerrar una venta, sino a crear un cliente para siempre. El propósito es diseñar sitios Web que logren tres objetivos: atraer visitantes, retener su atención y cerrar ventas.

Recomendaciones para el diseño de un sitio Web:

La primera regla para diseñar un sitio Web es pensar en las necesidades y deseos de los clientes potenciales, para que obtengan rápidamente respuestas a sus preguntas. Fleitman, en su libro "Mercadotecnia comercial, social y en Internet" hace algunas recomendaciones para el diseño de un sitio Web:

- Organizar la presentación de la información de forma que se ajuste a la secuencia de preguntas del cliente es importante para eliminar la confusión en los procesos de compra. El sitio puede ser una herramienta de mercadotecnia exitosa si se organiza para responder en forma conveniente todas las preguntas del cliente. El mejor producto puede fracasar si el sitio Web está mal diseñado. Leer en la computadora es diferente que leer en el papel, principalmente por la forma en que las personas procesan la información.
- No tener demasiados datos en un espacio y dejar suficientes espacios blancos para facilitar al usuario su lectura.
- La distribución de la página es muy importante. Hay que reflexionar en el tamaño ideal de la página, dependiendo del giro de la empresa y la variedad de información y productos que se desean anunciar. Se recomienda textos cortos, concretos y con una buena redacción.
- Es recomendable hacer pruebas con diferentes tamaños y estilos para determinar cómo funciona mejor para el giro de la empresa.
- La página de inicio saluda al cliente y sirve de índice o directorio y es en general más larga que la pantalla de la computadora. Es importante que se piense en términos de pantallas de contenido para facilitar la navegación a los usuarios. Las empresas pequeñas con pocos o un solo producto tendrán una página larga. Las empresas con mayor contenido tendrán páginas adicionales llamadas páginas secundarias. La página de inicio y las páginas secundarias forman el sitio Web.
- Los vínculos se deben colocar para que los usuarios vayan de los encabezados o informaciones cortas en la página de inicio a aquellas que los tratan por completo.

Por otra parte, en el sitio "Mi propio negocio" (2009) se sugiere además:

- No incorporar fuentes poco habituales o exclusivas.
- Ofrecer herramientas de navegación que sean claras y fáciles de comprender en cada una de las páginas del sitio Web. En este caso se recomienda el empleo de vínculos de texto, pues no todos los usuarios de Internet cuentan con exploradores que admiten gráficos y algunos desactivan intencionalmente sus programas gráficos para acelerar el tiempo de descarga.

- Fomentar la retroalimentación con los clientes.

La ingeniera Ester Regalado (Regalado, 2009) recomienda:

- Cuando se utiliza una sola página Web y esta es muy extensa, se deberá poner enlaces a las diferentes partes del documento, al principio y al final de la página y de esta forma facilitar la lectura de la misma sin tener que depender tanto de las barras de desplazamiento.
- Las imágenes gráficas y los videos pueden dar un aspecto más atractivo a las páginas Web. Sin embargo, los archivos de dichos elementos pueden llegar a ser de gran tamaño e incrementar el tiempo necesario para descargar las páginas. Para reducir el tamaño de un archivo gráfico se puede utilizar menos colores, reducir el alto y el ancho del gráfico o recortarlo.

Cuando el negocio en línea empieza a crecer, no hay tiempo de mantenerse al mismo ritmo de las exigencias del mercado, por eso se debe planear desde un principio el crecimiento.

El objetivo es atraer tantos visitantes como sea posible, ofreciendo algo diferente como información de valor, ayuda instantánea, archivos, folletos, consejos o guías gratuitas.

La oferta en Internet crece muy rápidamente y es necesario organizarla de una manera sencilla para facilitar a los clientes el acceso a las ofertas, evitar que los usuarios con menos experiencia utilicen mucho tiempo en encontrar una página que ofrezca algo que se quiere comprar y lograr que el usuario cierre su computadora con la sensación de haber utilizado eficientemente el tiempo y haber cumplido sus expectativas (Fleitman, 2002).

En el 2001 el Centro de Comercio Internacional en el libro La clave del comercio electrónico refirió que según un estudio publicado en octubre de 1999, el que incluyó la recolección de información sobre 200 000 sitios comerciales en la Web, se le solicitó información a 2129 propietarios o administradores de sitios lo que condujo a las siguientes conclusiones:

- Más del 85% de los sitios Web encuestados en América del Norte presentaban su información en una sola lengua, mientras que el 32% de los sitios europeos la presentaban en dos o más lenguas.
- Casi la mitad de los sitios Web contenían unas cuantas páginas (menos de 10), pero más de la mitad de las compañías actualizaban estas páginas por lo menos una vez al mes.
- La mitad de las compañías utilizaban alguna forma de promoción pagada para sus sitios, mientras que el 8% manifestó que no hacía ninguna promoción de su sitio.
- Las compañías europeas no usaban sus sitios para las ventas en una proporción tan alta como la de América del Norte.
- Más de las tres cuartas partes de los propietarios de sitios Web estaban satisfechos con los resultados de sus sitios, mientras que el 22% afirmó que sus resultados eran inferiores a los esperados.

- Casi las dos terceras partes de las compañías encuestadas aumentaron su rotación de inventarios gracias a su sitio Web, principalmente como resultado de las ventas directas o indirectas. Las dos terceras partes dijeron que solo habían tenido un incremento moderado (0-25%), pero una décima parte agregó que su rotación había sido superior al 50%.

De forma general, afirmaron que sus sitios Web fueron creados para establecer la presencia de la compañía en Internet o para distinguir la compañía de sus competidores, esperaban que sus sitios sirvieran para alcanzar cuatro objetivos comerciales: promoción, ventas, interacción con los clientes (para casi todas) e interacción dentro de la compañía (en el caso de las más grandes).

Algunas de las expectativas de un porcentaje significativo de encuestados no se cumplieron, entre ellas la interacción entre departamentos y participantes externos. En cambio, otros obtuvieron resultados que no habían sido previstos cuando establecieron su sitio, entre ellos la penetración en mercados internacionales, la sustitución de medios de comunicación existentes como la promoción en prensa y televisión, el mejoramiento a la respuesta de la demanda de los clientes y la penetración de la marca. Estos resultados se obtuvieron a muy bajo costo y con un mínimo de personal dedicado al sitio Web, en general sin necesidad de un administrador Web de tiempo completo.

I.6 Publicidad y promoción.

La promoción comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, así como también a los canales de comercialización y al público en general. La promoción permite captar la preferencia del consumidor, que se conozca el producto o servicio, instalar y consolidar una marca, establecer un puente entre la empresa y el mercado, destacar características positivas y neutralizar las negativas. La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa (Trilles *et al*, 2005). Su propósito es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

La promoción depende también de las características del producto. Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados a corto plazo. Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad, sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe.

Por otra parte Frank M. Gryna en el 2006 definió la publicidad como “*el proceso de diseminar información comercial*” y refirió que su objetivo es aumentar los ingresos del que la hace, ya sea mediante publicidad del producto (induciendo a la gente a que lo compre) o mediante publicidad institucional (creando una favorable imagen de la empresa). El autor plantea que un importante

complemento de estos objetivos es el de proporcionar información al consumidor para ayudarle a la toma de sus decisiones de compra.

La publicidad del producto se basa en la idea de que los seres humanos albergan poderosos impulsos, necesidades y deseos, y que aplicándoles pequeños estímulos pueden convertirse en decisiones de compra. En la práctica, gran parte de la publicidad apela tanto a las emociones como a la razón (Gryna, 2006).

La publicidad basada en una información objetiva sobre la calidad del producto es una práctica muy extendida en el ámbito de los productos industriales. Esta presentación puede tener diversas formas como: resultados de pruebas de laboratorio e inspecciones, relación de características que posee el producto, demostración del uso del producto mediante series de fotografías o video, resultados de pruebas realizadas por laboratorios independientes: clasificaciones y certificados otorgados por estos.

Según una noticia publicada en octubre de 2010 en el sitio "e-comercio", en España las compañías tan sólo mantienen la inversión publicitaria en el negocio de Internet, mientras que en el resto de medios ha caído un 30% durante el primer semestre de 2009. La publicidad en Internet ha conseguido situarse como la tercera a nivel de facturación con 313,87 millones de euros invertidos durante los primeros seis meses de 2009. Esta cifra ya supone un 11,2% del pastel publicitario. Así se indica en el estudio llevado a cabo por Interactive Advertising Bureau, que confirma una caída de la inversión en términos generales del 30% en ese país, siendo los medios en Internet los únicos en los que se han mantenido los niveles del año pasado. Tal y como adelanta ITespresso, la televisión se mantiene en primer lugar con un 42,9% del total de la inversión publicitaria, mientras que los diarios ocupan la segunda posición con el 19,4%. En cuanto a tipos de publicidad en Internet, los banners se encuentran en decadencia y son los enlaces patrocinados los que se conforman como el formato más utilizado con una inversión de 172,35 millones de euros. Los formatos gráficos acapararon 141,52 millones de euros.

Debe considerarse además la imagen corporativa que se transmite vía Internet. La imagen o identidad corporativa tiene un lugar muy importante dentro de las estrategias comunicacionales que un negocio en línea tiene que desarrollar, a fin de crear una buena reputación entre los clientes pues es el primer impacto que ellos tendrán y por el cual se manifiesta la personalidad de la empresa, es la identidad única que le ayudará a posicionarse y diferenciarse frente a sus competidores (Jareño, 2009).

Este autor plantea también que la imagen o identidad corporativa utiliza un conjunto de elementos o herramientas iconográficas, ideológicas, metodológicas, comerciales, económicas y tecnológicas para que la marca o empresa se distinga de los de su competencia. El desarrollo de una imagen o identidad corporativa fuerte ayudará a tener un rápido reconocimiento en el nicho de mercado de la

empresa. En el desarrollo de la identidad o imagen corporativa del sitio Web de un negocio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Posición: En aras de un óptimo uso, el lugar recomendado para ubicar el logo o anagrama es la esquina superior izquierda de la página Web.

- Diseño: Debe estar en función del nicho de mercado al que se dirija y debe llamar la atención de sus visitantes, pero siempre se debe simplificar y tratar de utilizar el menor número de colores posibles. Si se va a desarrollar un negocio en Internet y ya se tiene un logo o anagrama hecho, entonces se debe tener en cuenta que los colores que se elijan para el sitio Web tienen que ser los mismos que marquen la paleta de color del logo. También se puede trabajar con degradados claros y oscuros de estos colores base.

- Iconografía: Aparte de llamar la atención, se debe asegurar que el diseño permitirá conservar siempre sus características fundamentales, tanto si es impreso en papel o en otros medios comunicacionales.

I.7 Promoción de un sitio Web

La promoción de negocios en Internet ha sido un reto difícil de afrontar en muchos países y en algunos de ellos se han limitado exclusivamente a diseñar los sitios Web y no se ha prestado la debida atención a la promoción de los mismos, que es una actividad adicional tanto o más importante que el propio diseño de las páginas Web. Las empresas hacen su mayor esfuerzo por diseñar las mejores páginas Web para que los clientes los visiten, pero no promueven el sitio para lograr que efectivamente esos clientes potenciales localicen sus páginas Web y los visiten. Probablemente los mayores contrastes entre las campañas de marketing por Internet de las empresas en México y sus similares en países con economías más desarrolladas sean la visión ante el proyecto, el sentido de urgencia, la definición del alcance de las campañas. En México se enfocan todavía los esfuerzos al diseño gráfico y no a la promoción. (Mendoza, 2005).

La promoción de productos o servicios a través de Internet se puede considerar como una forma de mercadeo enfocado o centrado en nichos, lo que tenderá a atraer a su sitio Web compradores potenciales con interés específico en sus productos. La publicidad en la Web puede ser, por ende, más efectiva que la publicidad masiva en televisión y en medios impresos o que la correspondencia masiva.

Para asegurarse de que un sitio Web tenga un buen tráfico, el Centro de Comercio Internacional, en el libro "La clave del comercio electrónico" propone sugerencias como: registrarse en múltiples motores de búsquedas, informar por correo electrónico a los clientes la dirección del sitio, permitiendo acceso instantáneo solo mediante un clic, anunciar el nombre y dirección del sitio (a través de comunicados, en las páginas amarillas del directorio telefónico, a los representantes de ventas de la empresa), establecer vínculos con sitios Web compatibles, es decir, los que tienen sus mismos mercados objetivos, pero no constituyen competencia, incluir el nombre del sitio y dirección en la

papelería y tarjetas de presentación, facilitar la navegación mediante la correcta distribución del contenido que aparece en el sitio. Pueden efectuarse promociones cruzadas del sitio a través de promociones cruzadas con otros medios fuera de línea y a través de promociones en línea usando vínculos recíprocos.

1.7.1 Posicionamiento de un sitio en los motores de búsqueda

En la serie “La clave del comercio electrónico” publicado por el Centro de Comercio Internacional en 2001 se refiere que según algunas fuentes (Web Site Garage en <http://Websitegarage.netscape.com> y www.register-it.com) hasta el 85% de los usuarios de Internet buscan sitios a través de los motores de búsqueda. Teniendo en cuenta que cada día se añaden más de 4000 sitios, es importante que las empresas que venden o comercializan sus productos en Internet se aseguren de aparecer en los motores de búsqueda que probablemente usen sus clientes potenciales.

Un motor de búsqueda típico busca concordancias entre palabras y frases incluidas en un gran índice que compila de las páginas Web que aparecen en la red pública. El motor de búsqueda usa un programa conocido como “araña” porque está configurado para seguir los vínculos en la Web de una página a otra, generalmente en un sitio a la vez.

El software de los motores de búsqueda indexa las páginas Web de diferentes maneras, pero en general el índice refleja el contenido del texto por lo menos de las páginas claves de un sitio Web. Dada la enorme cantidad de texto que contienen los mismos, los motores de búsqueda en general son selectivos respecto a la profundidad con que indexan un sitio y a la cantidad de texto de cada página que tratarán de indexar. El contenido más importante para ellos normalmente es una combinación del texto en las palabras clave y las etiquetas meta de descripción de una página, su título o las palabras que se encuentran en los primeros centenares de caracteres de la misma, aunque no todos estos aspectos son importantes para cada uno de los motores de búsqueda.

Independientemente de cómo estos indexan una página Web, todos responden de manera similar a las consultas de los usuarios. Extraen de su base de datos de índice una lista clasificada de páginas cuya entrada en el índice coincide con los términos de búsqueda introducidos por el usuario.

Lo anterior explica por qué resulta muy importante pensar en los términos que los futuros usuarios probablemente utilizarán al hacer la búsqueda cuando necesiten sus productos (o los de sus competidores). Es necesario que en todas las páginas predominen los términos ubicados en las áreas que tengan más probabilidad de ser seleccionadas por los robots araña para la indexación (título de la página, etiquetas meta, contenido de la parte superior del texto). Mientras más se ajuste su contenido a los términos de consulta más populares, mayores probabilidades tendrá la página de aparecer en los primeros puestos de las listas de resultados de las consultas de los usuarios -siempre y cuando haya sido indexada por el motor de búsqueda-. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la repetición innecesaria e involuntaria de contenido en una página Web, por ejemplo, de etiquetas

meta, para incrementar las probabilidades de ser localizado tiene un efecto contraproducente en la clasificación del sitio en la mayoría de los motores de búsqueda.

Se mencionan algunos consejos para la selección de las palabras claves como: uso de palabras en singular y plural, diversificación de palabras relacionadas para obtener similar resultado, repetir las palabras solamente de 2 a 5 veces y no excesivamente, combinar palabras y escribir frases para no repetir, pues algunos buscadores solo revisan los primeros 250 caracteres de la página.

Como ejemplo de los principales motores de búsqueda pueden mencionarse: Google, Yahoo y MSN Search. Google es el más utilizado en el mundo. Tiene registrado un dominio .cu, es decir, un dominio de Cuba, y cuando se entra a ese buscador desde la Isla se presenta con una página personalizada para Cuba (www.google.com.cu). 2x3 es un buscador cubano de reciente aparición. Entrega resultados de sitios cubanos, pero sin ser temático. Existen además buscadores temáticos cubanos como: CUBAINDUSTRIA: www.cubaindustria.cu (Directorio de empresas industriales de Cuba), NOnline: www.nonline.cubaindustria.cu (Normas Cubanas Online. Catálogo de las normas cubanas), SciELO Cuba: www.scielo.sld.cu (Biblioteca electrónica de las revistas cubanas de medicina), BVS: www.bvs.sld.cu (Biblioteca Virtual de Salud de Cuba), Redcien: www.redcien.cu (Red Cubana de la Ciencia), BNCT: <http://bvvirtual.idict.cu/> (Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología, IDICT), Medioambiente: www.medioambiente.cu (El portal de medioambiente en Cuba).

I.8 Email marketing

El Email marketing es una forma de marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación comercial o comunicación de mensajes a una audiencia específica. En su sentido más amplio, cada e-mail enviado a un actual o potencial cliente podría ser considerado e-mail marketing, sin embargo, el término se usa generalmente para referirse a: enviar e-mails con el fin de mejorar la relación de un comerciante con sus actuales o anteriores clientes y para fomentar la fidelidad de los clientes de negocios y repetir; enviar e-mails con el fin de adquirir nuevos clientes o convencer a los clientes actuales a comprar algo de inmediato; añadir anuncios a los e-mails enviados por las demás empresas a sus clientes (Rendón, 2009).

El E-mail marketing es muy popular en las empresas por varias razones (Wikipedia, 2009):

- Una lista de correo ofrece la posibilidad de distribuir información a una amplia gama de contactos, incluyendo los clientes potenciales, a un costo relativamente bajo.
- En comparación con otras inversiones en medios de comunicación, tales como el correo directo impreso o boletines de noticias, e-mail es más barato.
- Está considerado en un segundo lugar como el medio más eficaz en la táctica de marketing en línea.
- El plazo de entrega de un mensaje de correo electrónico es corto (es decir, segundos o minutos) en comparación con un anuncio por correo (es decir, uno o más días).

- Un anunciante está en condiciones de "empujar" el mensaje a su audiencia, en contraposición al sitio Web basado en la publicidad, en el que se espera que el cliente lo visite.
- Más de la mitad de los usuarios de Internet revisan o envían e-mails en un día normal.
- Los tipos específicos de interacción con los mensajes pueden desencadenar otros mensajes que se entregarán automáticamente, u otros eventos tales como la actualización del perfil del destinatario para indicar una categoría de interés específico.

I.9 Desarrollo del Marketing en Internet en Cuba.

En enero de 1999 se creó en Cuba, al amparo de la Resolución Conjunta MINCEX-SIME No.1/1999, la Comisión Cubana de Comercio Electrónico (C3E) con el objetivo de identificar las mejores condiciones posibles para el desarrollo del comercio electrónico en el país. Las áreas de interés de la Comisión son las siguientes:

- Infraestructura: asuntos relacionados con la red, anfitriones de la Web, mercadeo de Internet y seguridad de las transferencias monetarias.
- Capacitación en las empresas.
- Leyes y reglamentaciones, incluyendo la identificación de las leyes y regulaciones cubanas que obstaculicen el comercio electrónico y su sustitución por leyes nuevas o revisadas.
- Las actitudes oficiales de Cuba frente a los asuntos del comercio electrónico presentadas en foros internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

La primera empresa en utilizar el comercio electrónico fue ARTEX en 1996 con la inauguración de una tienda virtual para la venta de casetes y CDs de música cubana. Meses después, Granma Internacional Digital ofrecía en su página Web la posibilidad de comprar en línea la edición impresa, luego TELEDATOS y CIMEX con la misión de realizar transacciones monetarias electrónicas correspondientes al envío de remesas a Cuba; así mismo encontramos a CUBANACAN y su sitio Cubacar, -un rent-a-car desde cualquier país-, que se las ingenia para vender reservaciones hoteleras y souvenirs por vía electrónica.

Otras empresas como InfoMaster, Global Philatelie, y Génesis Multimedia comercializan softwares educativos, filatelia cubana y discos compactos multimedia, respectivamente, mientras Gran Caribe alquila habitaciones de sus hoteles desde su Web, entre otras. Empresas como GENIX, Tecnomática, SITRANS, ACINOX, TECUN y la Corporación Copextel también han incursionado en este frente. Ya en 2001 existían 16 sitios B2C con ventas por 1 150 000 dólares, fundamentalmente en remesas de dinero, paquetes de turismo y ventas de comestibles, electrodomésticos y perfumería [Barrios, 2008].

En diciembre de 2005 se aprobaron los Lineamientos para el Desarrollo en Cuba del Comercio Electrónico. No obstante, para el desarrollo del mismo existen inconvenientes como:

- Dificultades para realizar cobros y pagos en línea

Las cuentas en monedas libremente convertibles del entorno empresarial cubano se encuentran en el BFI, en el Banco Internacional de Crédito S.A.(BICSA), en BANDEC, en el BPA y en el Banco Metropolitano y estos todavía no están preparados para transacciones de comercio electrónico en tiempo real. El único banco que ha desarrollado una interfase para hacer transacciones de e-commerce es BANDEC, aunque esta no se utiliza por falta de acuerdos entre las empresas y el banco. Por tanto, mientras no se logre crear un sistema que conecte a estos 5 bancos, las transacciones monetarias seguirán siendo lentas y obstaculizarán la realización exitosa del comercio electrónico.

- Conocimientos incompletos o inexactos sobre marketing que hacen poco atractivas o informativas las páginas Web para los clientes.
- Restricciones que impone el bloqueo económico norteamericano al país:
Desde el año 1962 Cuba tiene prohibido el acceso a las telecomunicaciones y equipos de cómputo de cualquier compañía o subsidiaria estadounidense y está imposibilitada de acceder a las redes globales mediante cable submarino de fibra óptica. Las personas o empresas que desean comprar productos cubanos y poseen tarjetas de crédito emitidas por bancos estadounidenses no pueden enviar sus dólares a una cuenta cubana porque esos bancos automáticamente cancelarían la operación debido al acoso que el Departamento del Tesoro de Estados Unidos despliega en el ámbito financiero y comercial contra Cuba. Muchas veces el pago en línea se tiene que hacer a través de una tercera entidad financiera (no norteamericana) que cobra una comisión por este servicio, entre otros ejemplos.
- Trámites de aduana relacionados con la exportación de productos retardan y encarecen la entrega de los mismos.

Otras barreras al desarrollo del comercio electrónico en Cuba, según la Comisión Nacional de Comercio Electrónico, son los problemas de infraestructura de conectividad y servicios informáticos, de logística, de certificación y registro, la falta de personal capacitado, entre otras.

No todas estas dificultades pueden ser solucionadas, pues algunas no dependen del gobierno cubano (por ejemplo, el bloqueo económico), pero otras pueden ser corregidas gradualmente mediante el establecimiento de convenios de cooperación entre las empresas que estén involucradas con el proceso en sus distintas etapas [Barrios, 2008].

El incremento del comercio electrónico es una perspectiva bien fundamentada a partir de la estrategia que incluye a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, que tiene una parte de desarrollo y otra organizativa, a partir de cronogramas de trabajo para cada proyecto. Según la Secretaria Ejecutiva de la Comisión Nacional de Comercio Electrónico (Jackeline Núñez Rodríguez), durante el 2008 se trabajaba en el cumplimiento de todo lo comprendido en los

lineamientos para el desarrollo del comercio electrónico en Cuba, expuestos en el Acuerdo No. 5586, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que se refiere a la labor específica de cada organismo y también fija los plazos de terminación. Para que ese comercio funcione hay que crear la infraestructura, labor en la cual participan varios organismos como Ministerio del Comercio Exterior: (definir procedimientos y leyes comerciales), Ministerio de la Informática y las Comunicaciones: (garantizar la infraestructura tecnológica y la conectividad de las empresas con proyectos en desarrollo), Ministerio de Justicia (elaboración de la ley que rige todo el proceso de comercio electrónico para el cual están elaboradas las indicaciones generales relativas a las auditorías y parte del marco legal), Banco Central de Cuba (montar, mediante la banca, la infraestructura imprescindible para hacer las transacciones, así como las pasarelas de pagos), entre otros.

Otro avance del país se observa en los programas docentes que ya incluyen el estudio del comercio electrónico en las universidades, en los institutos politécnicos de informática y de contabilidad y de otros niveles de enseñanza. En esta misma fuente Jackeline Núñez señaló que el Estado ha dado prioridad a los presupuestos para los proyectos previstos con estos objetivos y que fueron revisados y aprobados por la Comisión Nacional de Comercio Electrónico. Asimismo, reconoció la subsistencia de aspectos que frenan el despegue de este tipo de comercio en Cuba como la infraestructura de las pasarelas de pagos y la denominada llave pública que incluye la parte de seguridad, que no estaban terminadas. Reflexionó sobre la necesidad de acelerar los procedimientos de aprobación del marco legal y de ampliar los conocimientos de los directivos acerca del tema para que puedan conferirle la debida prioridad.

En la Web Cuba en Internet (<http://www.cuba.cu/>) publicado por CITMATEL se identifican algunos de los sitios existentes en el país clasificados por categorías: ciencia y tecnología, medios de comunicación, Internet y computación, economía y negocios, política y gobierno, viajes y turismo, educación, medicina, arte, portales y deportes. En abril de 2010 ascendían a 234 sitios, incluyendo 16 portales. Ninguna de las direcciones de Internet que se mencionan pertenece a alguna empresa del Ministerio de la Agricultura que produce o comercializa bienes que constituyen fondos exportables del país. Tampoco se mencionan en el Directorio Numanzia (Directorio Web gratis de Cuba) en el que existen en la actualidad solo 40 sitios Web cubanos.

Otro aspecto negativo para el desarrollo efectivo del marketing en Internet de las empresas cubanas lo constituye el hecho de que muchos de los autores de páginas Web en los sitios cubanos no hacen uso de la metainformación necesaria para la recuperación más efectiva de la información de las páginas por ellos creadas, lo que conlleva a que estas no sean indexadas por robots, repercutiendo negativamente en su visibilidad y por tanto en la recuperación de la información contenidas en ellas (Daudinot, 2001).

En Cuba existen cuatro proveedores de servicios de Internet cuyos portales son: CenialInternet, (<http://www.cuba.cu>), Infocom (<http://www.infocom.etecsa.cu>), Colombus (<http://www.islagrande.cu>) y Cubaweb (<http://www.cubaweb.cu>).

I.10 Estrategias de marketing

Para enfrentar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado se necesita planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar en su mercado meta (Thompson, 2006).

En tal sentido, Jerome McCarthy y William Perreault, autores del libro “Marketing. Planeación estratégica”, definieron la estrategia de mercadotecnia como *“un tipo de estrategia que define un mercado objetivo y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”*.

Por otra parte, para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos de marketing”, la estrategia de mercadotecnia es *“la lógica de mercadotecnia con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y consiste en estrategias específicas para mercados objetivos, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gasto en mercadotecnia”*.

Existen diversos tipos de estrategias para el crecimiento del mercado, para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos.

En el libro “Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control” se mencionan tres tipos de estrategias de crecimiento. La primera consiste en identificar oportunidades para alcanzar el crecimiento dentro de los propios negocios (crecimiento intensivo), la segunda para construir o adquirir negocios que se relacionen con los actuales de la empresa (crecimiento integrado) y la tercera que añadan nuevos negocios que no se relacionen con los actuales de la compañía (crecimiento diversificado).

- **Estrategias de crecimiento intensivo**

Richard L. Sandhusen, en su libro “Mercadotecnia” define que este tipo de estrategia *“consiste en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad”*.

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento intensivo fue el propuesto por Ansoff, denominado por él mismo como “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”. Esta clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades (Santesmases, 1999):

1. Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales. Los sistemas típicos son descuentos por volumen y tarjetas de acumulación de puntos de descuento y

gestión de la relación con el cliente. La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación y distribución más eficiente, mayor poder de compra y compartir márgenes. Sandhusen, por otra parte, propone por ejemplo: ofertar precios más convenientes que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva. Este tipo de estrategias produce ingresos y utilidades, pues persuade a los clientes actuales a usar más el producto, atrae clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas. Es decir, vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados. Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas.

3. Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales. Es decir, vender nuevos productos o servicios en mercados actuales. Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a los clientes usuales. Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones, o productos totalmente nuevos. Ventas cruzadas. A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes.

4. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Estas estrategias son el tipo más riesgoso. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar porqué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado. Este tipo de estrategia se puede llevar a cabo de cuatro maneras:

- Diversificación horizontal. Ocurre cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes, aún cuando estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente.
- Diversificación vertical. La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes.
- Diversificación concéntrica. Da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y de comercialización con las líneas de productos existentes, aún cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes.

- Diversificación conglomerada. Ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica, ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Utilizado a veces por las compañías grandes que buscan formas de balancear una cartera cíclica con otra no cíclica. (Ansoff, 1976).

- **Estrategias de crecimiento integrado**

También, en el libro “Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control” se enuncia que *“esta estrategia propone la integración de nuevos negocios que potencien el actual”*. Por otra parte, Sandhusen refiere que *“consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores”*.

1. Crecimiento integrado hacia atrás: Cuando se generan fusiones o adquisiciones de empresas suministradoras de servicios o proveedores.
2. Crecimiento integrado hacia adelante: Adquisición de empresas intermediarias (mayorista o minorista).
3. Crecimiento de integración horizontal: Adquisición de la cartera o negocio de una empresa competidora.

En esta misma publicación se refiere que en el lanzamiento de un nuevo producto la dirección de marketing puede fijar un nivel alto o bajo para cada variable de marketing, como por ejemplo, el precio, la promoción, la distribución y la calidad del producto. Considerando solamente el precio y la promoción se identifican cuatro estrategias:

§ Estrategia de desnatado rápido: Consiste en lanzar el nuevo producto a un precio alto con un alto nivel de promoción, para poder recuperar el máximo posible del margen bruto por unidad y convencer al mercado de las excelencias del producto, a pesar de su elevado precio, puesto que gastos de promoción importantes aceleran la tasa de penetración en el mercado.

La utilización de esta estrategia tiene sentido si: una gran parte del potencial de mercado todavía no ha percibido el producto, aquellos que son conscientes de la existencia del producto pueden estar dispuestos a adquirirlo y pagar el precio que por él se pide, las empresas se enfrentan a competidores potenciales y desean conseguir la preferencia del consumidor por su marca.

§ Estrategia de desnatado bajo: Consiste en lanzar el nuevo producto a un precio alto con un gasto de promoción bajos.

El precio alto ayuda a recuperar el mayor margen bruto posible unitario y el bajo nivel de promoción permite que los gastos en actividades de marketing sean bajos. Se espera que esta combinación consiga muchos beneficios del mercado cuando: el mercado tiene un tamaño limitado, la mayor parte del mercado tiene conciencia de la existencia del producto, los

compradores no son reacios a pagar un precio alto y no existe una competencia potencial inminente.

§ Estrategia de penetración rápida: Consiste en lanzar el nuevo producto a un precio bajo con un alto nivel de promoción.

Esta estrategia que promete la penetración más rápida en el mercado y la mayor cuota del mismo se emplea cuando: el mercado es grande, este no ha tomado conciencia del producto, la mayoría de los compradores son sensibles al precio y existe una competencia potencial fuerte y los costos unitarios de producción se reducen al conseguir economías de escala y experiencia acumulada.

§ Estrategia de penetración lenta: Consiste en lanzar el nuevo producto a un precio bajo con gastos de promoción reducidos. El precio bajo animará o incrementará la aceptación del producto, los gastos de promoción reducidos posibilitarán un mayor beneficio neto. La empresa cree que la demanda de mercado tiene una alta elasticidad en cuanto al precio, aunque la elasticidad de la promoción es rígida. Esta estrategia tiene sentido cuando el mercado es amplio y tiene conciencia del producto, es sensible al precio y existe un riesgo de competidores potenciales.

Conclusiones parciales del Capítulo 1

Considerando los aspectos teórico-conceptuales desarrollados en el presente capítulo sobre el marketing en Internet se concluye que es de vital importancia su desarrollo en las empresas comercializadoras, especialmente en las que realizan actividades de comercio exterior, pues contribuye a la promoción de sus productos y/o servicios y, por consiguiente, a la mejora en la comercialización de los mismos. Esta ventaja solo puede ser apreciada si se desarrolla una estrategia en la que se consideren cuidadosamente, teniendo en cuenta el tipo de sitio a publicar en Internet, aspectos como: identidad e imagen que se transmitirá de la empresa, identificación de los productos de la cartera de la empresa a los cuales se debe orientar las acciones de promoción, identificación de las 4P's del marketing por producto aplicables en Internet y elaboración y posterior promoción del sitio Web.

También se puede concluir que, aunque Cuba aún no cuente con una infraestructura informática que posibilite la ejecución eficaz y segura de los cobros y pagos en línea, es posible la implementación del marketing en Internet con la construcción de un sitio Web con carácter promocional (tal como lo concibe un considerable porcentaje de compañías en países europeos) en estrecha combinación con el e-mail marketing y efectuando los cobros y entregas de mercancías por los métodos tradicionales. Es decir, permitir a la empresa darse a conocer en el mundo y a los clientes potenciales la posibilidad del contacto inmediato con un posible proveedor.

Capítulo 2 Caracterización del objeto de estudio

II.1 Caracterización de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”

La Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”, ubicada en el Municipio de Jagüey Grande, Provincia de Matanzas, es la empresa más grande de su tipo en el país (más de 500 kilómetros cuadrados). Fue creada según Resolución No. 162/76, emitida el 15 de diciembre de 1976 y en su resuelvo tercero define el objeto social como: “Ejecutar las actividades del plan técnico económico aprobadas, referidas a la siembra, cultivos, cosecha y demás que correspondan para la comercialización de la producción cítrica destinada a la exportación, la industria y el consumo de la población”.

La estructura organizativa de la Empresa (Anexo # 1) responde al objeto social de la misma y es en base a este que funciona como tal la dirección general que se apoya en dos directores adjuntos y siete direcciones, además de 22 unidades empresariales de base (UEB) de producción y servicios. Al Director General se le subordina la Empresa Industrial “Héroes de Girón”. Dentro de las funciones de la Empresa, unido a la de responder por todo el proceso productivo agrícola e industrial, tiene también la de ser centro de balance del presupuesto financiero y de la comercialización de las exportaciones de ambas empresas.

Posee en la actualidad 33.428 hectáreas cultivables, de las cuales, los cítricos abarcan el 60%, las áreas ganaderas el 26% y el resto se explota en los frutales, viandas, vegetales y casas de cultivo. Ha exportado en el último año (2010) productos frescos e industrializados por un valor de más de 21.3 millones de CUC y ha vendido en frontera más de 6.5 millones de CUC.

Esta empresa genera empleo en el territorio a más de 6,000 trabajadores y posee una gran infraestructura agrícola que abarca sistemas de riego, viales, red de almacenes, industria procesadora, frigoríficos, todas ellas modernizadas con alta tecnología.

La aparición de enfermedades de alto impacto en la citricultura, los cambios climáticos y la crisis financiera mundial han traído como consecuencia un cambio de la estrategia productiva de la empresa desde el año 2001, diversificando los cultivos y dirigiendo parte de sus recursos hacia otros renglones exportables.

Esta empresa aplica el Sistema de dirección y gestión empresarial desde octubre del 2002. Esta nueva forma de organización productiva ha tenido un fuerte impacto económico y social en la Empresa, de lo cual dan fe sus logros (Premio Nacional de la Calidad, Premio al Exportador, Medalla de Oro en La Feria Internacional de La Habana (FIHAV), Reconocimiento a la Contabilidad de Referencia Nacional, entre otros).

Impacto económico

Diversificación de las producciones, incremento de la productividad y de todos los indicadores de eficiencia económica, de las exportaciones y el incremento del salario medio.

Impacto social

Atención al hombre, basado en el grado de satisfacción de sus necesidades, tanto individuales como de su familia, incremento significativo de los salarios, sistema de estimulación (sistema de tiendas, centros recreativos), garantía de una alimentación balanceada que satisface las más exigentes necesidades, lo cual hace que cada trabajador se sienta identificado con la entidad.

Misión de la empresa:

Captar divisas para el desarrollo económico de la región y el País mediante la producción, comercialización y venta de cítricos, frutales y otras producciones agropecuarias y servicios, garantizando una fuente de empleo para los trabajadores de la zona y una buena atención al hombre.

Visión de la empresa:

Empresa eficiente productiva y económicamente, con rendimientos de 26 Tn/Ha y producciones del orden de las 300,000 toneladas, que aplique una tecnología de avanzada e introduzca adelantos científico-técnicos, que cumpla en tiempo y con calidad los objetivos estratégicos trazados para el período, liderando en todos los aspectos, que aproveche las capacidades de forma óptima y diversifique sus producciones para proteger la organización de los desbalances del mercado.

Desde 1992 se autofinancia en moneda libremente convertible a partir del Contrato de financiamiento, asesoría técnica y comercialización firmado con la compañía israelí GBM, así como a partir de las ventas que realiza en los diferentes polos turísticos del país. Desde 1994 exporta sus producciones y aquellas procesadas en la Empresa de Cítricos “Héroes de Girón” e importa los productos básicos del proceso productivo.

La Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” cuenta con un nivel de exportación anual de alrededor de 3000 toneladas métricas de frutas frescas (toronja y naranja fundamentalmente) hacia Holanda, Francia, Inglaterra, Alemania y otros países de Europa occidental, hacia los que destina también aproximadamente 40 000 toneladas métricas anuales de productos cítricos industrializados.

En los últimos años se han implementado estrategias de desarrollo del mercado mediante la comercialización de estos productos en otras áreas geográficas (Caribe insular). Otros renglones exportables incluyen frutales como fruta bomba, y hortalizas como tomates y pimientos, los cuales se han comercializado hacia Canadá y Alemania.

Cuenta en la actualidad con 1600 ha de mango, distribuidas mayormente entre las variedades del tipo rojas como: Haden, Super Haden, Tommy Atkins, Kent, Keith, entre otras. El programa de siembra y desarrollo prevé incrementar y llegar a alcanzar las 1800 ha en el 2015. En este año (2011) se llevará a cabo la primera experiencia de exportación de mango fresco en contenedores al mercado europeo, por lo que esta fruta pasará a formar parte de la cartera de productos con destino a la exportación de la Empresa. El programa de desarrollo, en lo referente a este cultivo, también incluyó la compra de una línea con calibrador automático para el beneficio del mango fresco, disponiendo así de la infraestructura tecnológica adecuada para la obtención de un producto con calidad exportable.

La experiencia exportadora de esta empresa cuenta con la incursión en mercados tan exigentes como el japonés y europeo, los que requieren del cumplimiento de normativas internacionales como GLOBALGAP.

Una de las direcciones funcionales de la Empresa es la de Exportaciones, donde recae la responsabilidad de la comercialización de los productos tanto en el mercado interno como en el exterior. A la Dirección de Exportaciones se le subordinan la UEB Mercadotecnia y Ventas y la UEB Beneficio, esta última compuesta además por una planta de beneficio de cítricos y demás frutales así como un frigorífico situado en el Puerto de Matanzas para el almacenamiento y conservación de las producciones a exportar por vía marítima.

Como parte de las funciones de la Dirección de Exportaciones se pueden citar:

- Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- Elaborar base de datos actualizada de las características de los clientes actuales.
- Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigido sus productos y servicios.
- Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.
- Diseñar ofertas acorde a las expectativas de la sociedad y clientes a la cual están dirigidos sus productos y servicios.
- Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.
- Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentadas y evaluadas las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.

- Participar en el proceso de conformación de contratos con los clientes de la empresa.
- Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).
- Planear y proponer la fijación de precios.
- Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.
- Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- Beneficiar y comercializar los cítricos, frutales y hortalizas de cultivos protegidos tanto en frontera como en el exterior.
- Planificar y controlar las exportaciones y ventas en frontera de los productos que produce la empresa.
- Garantizar la preservación refrigerada de los productos.
- Ejecutar la contratación de fletamento con navieras y líneas aéreas.
- Determinar las actividades requeridas de verificación, seguimiento, inspección y ensayo relacionados con el beneficio desde la recepción en las unidades de beneficio hasta la expedición del producto terminado.
- Ejecutar investigaciones de mercado relacionadas con los productos que comercializa la empresa.

La Dirección de Exportaciones (ver anexo 2) está integrada por:

- Director de Exportaciones, Beneficio y Ventas (uno).
- Especialista B en Gestión Comercial (uno), encargado de tramitar y coordinar con las unidades productoras y aduaneros los pedidos de los clientes y de mantener informado al vendedor internacional de la disponibilidad de mercancías para satisfacer los mismos.
- Especialista B en Gestión Comercial que atiende la actividad de inteligencia comercial (uno), cuya función incluye el desarrollo de investigaciones de mercado, creación de bases de datos con información relativa a clientes actuales y potenciales, análisis de precios en mercados internacionales de los productos que comercializa la empresa, entre otras.

También cuenta con:

- Jefe Comercial (1), encargado de la supervisión de las gestiones operativas necesarias para el cumplimiento de los pedidos de clientes.

- Especialista en compra-venta del comercio exterior o vendedor internacional (1), encargado de establecer contacto directo con los clientes actuales y potenciales, gestionar la firma de contratos, tramitar solicitudes de productos, recepcionar sus quejas y reclamaciones a fin de mantener la retroalimentación directa con el cliente.
- Aduaneros (3), efectúan los trámites aduanales para la exportación de las mercancías ya sea por vía marítima o aérea, así como para el envío, recepción de documentos y muestras para ensayos o con carácter promocional.
- Especialista C en Gestión Comercial (1), cuya función radica en el control de las actividades comerciales durante los embarques por el puerto de Matanzas y Aeropuerto de Varadero.
- Técnico de embarque (1), el que se encarga de las gestiones propias de los embarques en buques refrigerados, control y supervisión de los servicios contratados con el Puerto de Matanzas y la Agencia de Supervisión CUBACONTROL durante la carga de las mercancías, incluyendo las respectivas conciliaciones con estas entidades.

Por otra parte, a la Dirección de Contabilidad y Finanzas se le subordina el Grupo de Informática compuesto por:

- Jefe de Informática y Comunicaciones (1).
- Especialista B en Ciencias Informáticas (2).

Con respecto a las condiciones tecnológicas existentes en la Empresa en función de la información y las comunicaciones se puede mencionar que cuenta con:

- Dominio de acceso internacional (citrovg.cu).
- Infraestructura de servicios (servidores, software, hardware, seguridad informática, entre otros).
- Acceso a Internet satelital.
- Canales de comunicación para la red exterior e interna (a través de red inalámbrica).
- Computadoras con hardware actualizados.

La publicidad y promoción de los productos de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” ha sido componente permanente de su estrategia, no solo con el objetivo de fortalecer la imagen del producto, sino también de la Empresa en general.

Desde el año 2007 en la estrategia de comercialización de los productos de exportación correspondiente al quinquenio 2007-2012 se proponen acciones relacionadas con la publicidad y promoción como:

- Participación, al menos en tres ocasiones anuales, en exposiciones y ferias comerciales (Feria Internacional de La Habana, ExpoMatanzas y otras con sede en la zona centro-oriental del país).
- Proyección de material fílmico a los visitantes donde se resalten las potencialidades de la Empresa y sus productos.
- Elaboración y distribución (a clientes actuales y potenciales) de plegables, almanaques, llaveros, agendas u otros con carácter promocional en el que se incluyan aspectos como: productos que comercializa la empresa, años de experiencia en su comercialización en los mercados más exigentes, certificaciones con las que cuentan los productos y los sistemas bajo los que se producen, características que distinguen a estos productos en el mercado.
- Publicación de anuncios promocionales en revistas nacionales y extranjeras cuyo alcance contribuya a fomentar el crecimiento de las ventas.

Con respecto al mecanismo de comercialización actual, este se desarrolla a través de intercambios de información fundamentalmente mediante correo electrónico. Muchas veces también el primer contacto se establece por esta vía. Cuando procede de esta forma, el cliente comunica la fuente mediante la cual supo de la Empresa, ofrece información no detallada de su compañía y define los productos de su interés.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de productos para la exportación (de forma que no afecte el cumplimiento de los contratos ya firmados o los que se encuentran en etapa de negociación más avanzada), la estrategia de comercialización de la Empresa, posibilidades reales de transportación hacia el destino solicitado y demás aspectos logísticos, se da respuesta al cliente potencial. También se proponen, considerando el interés de la Empresa y el perfil del cliente, otros productos que forman parte de la cartera de fondos exportables.

En la mayoría de los casos en los que prosigue la negociación, esta se mantiene por vía electrónica, a excepción de cuando el cliente potencial tiene representación en Cuba o cuando muestra interés en ver el producto y visitar las instalaciones donde se benefician, en cuyos casos se comienzan los trámites para su visita a la Empresa (con dos meses de antelación a la misma, esté radicado en Cuba o no) o se procede al envío de muestras comerciales.

No obstante, todos estos intercambios se efectúan haciendo uso del correo electrónico, incluyendo la recepción de copias de los documentos de la compañía para el análisis de la solidez y confiabilidad de la misma. Este paso garantiza la agilidad en la respuesta de la factibilidad o no de la firma del contrato mientras se esperan los documentos oficiales vía DHL o entrega personal. Una vez firmado el contrato, también se mantiene la retroalimentación por correo electrónico, incluyendo los avisos de disponibilidad de productos por parte de la Empresa

y confirmación de aceptación por parte del cliente, notificaciones de salida de las mercancías, envío de documentación de embarque, atención a inquietudes, quejas y reclamaciones, encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes, entre otros aspectos.

Para efectuar los cobros y pagos, como ocurre en todo negocio tradicional, se utilizan los instrumentos habituales teniendo en cuenta las características del negocio y las estrategias de la Empresa. Cuando en el contrato se define que el pago debe ser anticipado (antes de la expedición de las mercancías) y que el mismo será mediante transferencia bancaria, se solicita al cliente el envío por e-mail de la evidencia de que fue transferido el importe correspondiente y solo cuando se verifica la entrada del mismo en la cuenta bancaria de la Empresa es que se procede al envío de las mercancías.

En la Dirección de Exportaciones se elaboran las fichas técnicas de los productos y se facilitan al Especialista en Compraventa del Comercio exterior para su posterior envío a clientes actuales y potenciales.

II.2 Métodos empleados en la investigación

Se empleó como método de investigación el dialéctico-materialista, pues su empleo conlleva a concebir el desarrollo en todas sus dimensiones. Este método posibilitará asumir la concatenación universal de los objetos y fenómenos que resultan inherentes al trabajo a desarrollar, en plena correspondencia con los análisis históricos concretos que se vinculan a las acciones científicas a emprender. Es el método que rige los demás métodos.

II.2.1 Métodos teóricos

Estos métodos posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Así pues, los métodos teóricos al utilizarse en la construcción y desarrollo de las teorías crean las condiciones para ir mas allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

- **Histórico-lógico:** El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el curso de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia. Se empleó este método para el estudio y análisis de la documentación bibliográfica referente al marketing y su aplicación en Internet, así como para el análisis del

comportamiento de los costos de publicidad y promoción en la Empresa del año 2007 al 2010.

- **Análisis-síntesis:** El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Se empleó para el análisis de la información obtenida con la aplicación de los restantes métodos y su sintetización, como por ejemplo, determinar, partiendo del resultado de las entrevistas, la situación actual de los mecanismos de promoción y comercialización en la empresa.
- **Inductivo-deductivo:** La inducción es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares, lo que le posibilita desempeñar un papel esencial en el proceso de confirmación empírica de las respuestas a las preguntas científicas. Posibilita la sistematización de la información y de los diferentes criterios sobre el tema con el estudio de elementos y contextos particulares para lograr la elaboración de conclusiones generales. Se utilizó para el estudio de las características individuales de los fondos exportables que constituyen la cartera de productos de la Empresa, la forma de pago a convenir, la modalidad de transporte a emplear y condición de entrega, para determinar los puntos comunes y arribar a conclusiones que incidieron en la elaboración de la estrategia de marketing en Internet.

II.2.2 Métodos empíricos.

Los métodos empíricos permitirán recopilar los datos necesarios y la suficiente información del problema que se investiga. Con este tipo de método el investigador se sitúa en contacto directo con su objeto de estudio, en una forma práctica y trata de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación.

La entrevista

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el entrevistado en la que se establece un proceso de comunicación en el que intervienen de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales del entrevistador y el entrevistado.

La entrevista puede clasificarse según diferentes criterios: por su estructura (directiva, no directiva); por el número de entrevistados (individual, grupal); por el objetivo (informativa, orientada); por la función que complementa (exploratoria, informal o introductoria, de control).

Este método se utilizó con el objetivo de determinar la situación actual de los mecanismos de promoción y comercialización en la empresa.

La encuesta

La encuesta, como método de investigación científica, persigue la obtención de respuestas a un conjunto de preguntas. La encuesta puede definirse como un método de recogida de datos por medio de preguntas cuyas respuestas se obtienen de forma escrita u oral con el fin de estudiar determinados hechos o fenómenos por medio de la expresión de los sujetos. Las encuestas pueden, por la forma de su estructura, ser abiertas o sin estructurar, y cerradas o estructuradas. Con la aplicación de la encuesta personal se conocieron las opiniones de diferentes especialistas con respecto a las fortalezas y debilidades a considerar de los productos a promocionar.

II.2.3. Métodos estadísticos

Diagrama de barras o histograma

Procedimiento efectivo para la representación gráfica de fenómenos masivos, sobre todo si se trata de variables cualitativas o discretas. Estos diagramas pueden ser simples (sin divisiones internas) o de barras compuestas, proporcional a cuando se hace una diferenciación (subdivisión) dentro de la barra.

Mediante su uso se representó el comportamiento de los costos de publicidad y promoción en los últimos 5 años, las cantidades embarcadas de aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja de las campañas 2007-2008 a la 2009-2010, así como el comportamiento de las cantidades vendidas respecto a las embarcadas.

II.2.4 Otras técnicas

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico de la causa y solución de la misma. Se emplea para la recolección rápida de ideas, sin tener en cuenta la calidad de éstas, ni su factibilidad, solo su cantidad; la validez se decide en un paso posterior. Puede llevarse a cabo en forma de rueda libre, round robin o tira de papel. Este método se llevó a cabo en forma de rueda libre para identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno para la práctica del

marketing en Internet. También se tuvieron en cuenta los elementos a identificar como parte del marketing mix.

Matriz BCG

La matriz de crecimiento-participación, conocida como “Matriz BCG”, es un método gráfico de análisis de cartera de productos mediante el cual estos pueden ser clasificados en cuatro categorías (incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros). En Wikipedia (2009) se define como una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina. Permite formular un diagnóstico preciso y recomendaciones cuyo valor normativo es elevado. En el Blog de Noticias de Administración de Empresas, Gestión, Marketing y Tecnología, publicado en 2008, se refiere que una cartera de productos balanceada tiene: estrellas cuya gran participación y crecimiento aseguren el futuro, vacas lecheras que provean los recursos para ese crecimiento futuro, e incógnitas que puedan ser convertidas en estrellas utilizando los recursos adquiridos.

Este método se utilizó para clasificar los fondos exportables de la Empresa en el año 2009 e identificar los productos que deben ser promocionados y el grado de visibilidad de los mismos, lo que facilita la propuesta de estrategia de marketing a desarrollar en Internet.

Matriz DAFO

Es un análisis de los puntos FUERTES y DÉBILES de la organización, en relación a las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno.

Recoge los puntos FUERTES en que nos debemos apoyar, los DÉBILES que debemos superar, las OPORTUNIDADES que tenemos que aprovechar y las AMENAZAS de las que nos tenemos que defender.

La aplicación de esta técnica propició conocer el micro y el macro entorno de la empresa en cuanto a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la implementación del marketing en Internet.

II.2.5. Población y muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Existen muchos procedimientos diferentes mediante los cuales los investigadores pueden seleccionar sus muestras, pero debe establecerse la distinción entre una muestra probabilística y una muestra no probabilística.

En el muestreo probabilístico cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. Los procedimientos de muestreo no probabilístico son

aquellos en los que la selección de un elemento de la población para la muestra se basa en el juicio del investigador; no existe una posibilidad conocida de que un elemento vaya a ser seleccionado.

Se define como población sobre la que se desarrollará la investigación a los 11 productos que forman la cartera de fondos exportables de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” (Tabla 1). Se obvia la selección de la muestra ya que el número de integrantes de la población es accesible en su totalidad.

Tabla 1: Cartera de productos exportables.

Productos Cubanita	Productos primarios	Productos
Cítricos	Naranja	Fresco
		Jugo concentrado congelado
		Jugo natural congelado
		Aceite esencial exprimido en frío
	Toronja	Fresco
		Jugo concentrado congelado
		Jugo natural congelado
		Aceite esencial exprimido em frio
Vegetales	Tomate	Fresco
	Pimiento	Fresco
Carbón vegetal	Carbón vegetal	En trozos

Capítulo III.- Estrategia de Marketing en Internet en la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”

III.1 Diagnóstico

En las figuras 1 y 2 del Anexo 3 se muestra el comportamiento de los gastos reales de promoción del 2007 al 2010, así como el porcentaje de cumplimiento de la ejecución del presupuesto de promoción en este mismo periodo. Se puede observar que han prevalecido los gastos en moneda nacional respecto a aquellos en pesos convertibles (CUC).

También se puede apreciar que la publicidad y promoción se planifican y ejecutan, sobrecumpléndose del 2007 al 2009 los gastos planificados en moneda nacional.

Con el objetivo de determinar la situación actual de los mecanismos de promoción y comercialización en la empresa, se utilizó la entrevista individual, informativa, exploratoria, directiva, mediante el uso de la técnica guiada (ver Anexo 4). La población estuvo integrada por dos grupos de entrevistados; un grupo de especialistas de la empresa relacionados con el área de relaciones públicas y comercial (Grupo 1) y otro de clientes (Grupo 2) cuya composición se relaciona a continuación:

Grupo 1: 1 Especialista en Relaciones Públicas de la Empresa, 1 Especialista en Comunicación Visual, 1 Especialista en Compraventa del Comercio Exterior, 1 Especialista en Gestión Comercial)

Grupo 2: 5 clientes actuales, 3 clientes que con anterioridad sostuvieron relaciones comerciales con la Empresa, 10 clientes potenciales que se han interesado en los productos que vende la Empresa.

En este grupo las preguntas 1 y 2 se aplicaron a todos los clientes y la número 3 solo a los actuales y aquellos que con anterioridad mantuvieron relaciones de compraventa con la Empresa.

Las entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de septiembre a octubre de 2010, como resultado se obtuvo:

Grupo 1:

- El 100% de los entrevistados afirmó que conoce que la empresa promociona sus producciones exportables y como mecanismos de promoción empleados se mencionan: plegables impresos, comunicaciones del vendedor a clientes (venta personal), participación en ferias y eventos nacionales e internacionales (relaciones públicas), publicación de artículos en revistas internacionales como Excelencias del Caribe, publicación en el Directorio de exportadores del CEPEC (Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera en Cuba), edición de videos resaltando las principales fortalezas de los

productos y la Empresa (publicidad), obsequios de productos en fin de año a clientes actuales y potenciales, proveedores y demás entidades con las que la Empresa se relaciona para llevar a cabo la actividad exportadora (promoción de ventas). También resaltan que la mayor parte de las acciones promocionales se han orientado al mercado interno y a fortalecer la marca distintiva de la Empresa (CUBANITA). Como ejemplo se citan: el rotulado de camiones de distribución de productos en los polos turísticos, elaboración de llaveros y pullovers, entre otros.

- Refieren además que en algunas ocasiones se ha contratado el servicio del Instituto Nacional de Diseño, especialmente para el diseño del stand que ha representado a la Empresa en ferias en el territorio nacional, rotulado de camiones de distribución y diseño de etiquetas para envases de productos industriales destinados al mercado interno.
- El 50% afirma no conocer la frecuencia exacta con que se llevan a cabo acciones de promoción, pero aseguran que la misma es baja, considerando que en los últimos años se ha centrado fundamentalmente en la participación en ferias internacionales que se celebran en el territorio nacional.

Grupo 2:

- El 33.3% refiere que conoció de los productos de la empresa a través de la Cámara de Comercio de Cuba, el 27.8% por medio de la embajada de Cuba en su país de origen, el 22.2% mediante promociones de la Empresa, fundamentalmente en ferias comerciales celebradas en Cuba y por vía oral por medio del personal del Departamento Comercial (vendedor internacional), y el 16.7% por otras vías entre las que mencionan recomendaciones de otras compañías que operan en Cuba.
- El 100% manifestó que de forma moderada ha escuchado sobre los productos de la empresa.
- Como parte de los atributos que motivaron la compra de los productos de la Empresa citaron, en primer orden, la calidad interna (62.5%) y en segundo orden el precio (37.5%)

A pesar de los intentos por mantener activa la publicidad y promoción en la Empresa y aunque las formas de promoción han mejorado su calidad continuamente, aún se distribuyen plegables impresos elaborados hace más de 10 años, por lo que la información que se proporciona en los mismos ya no se encuentra actualizada debido, entre otros aspectos, a que la imagen que se trasmite de la Empresa no está en consonancia con su realidad y por tanto minimiza la efectividad de la acción promocional.

Al evaluar un plegable que se utilizó como muestra se pudo evidenciar que:

- El enfoque del plegable es hacia la promoción de la imagen de la empresa como entidad productora y comercializadora de productos agrícolas e industriales, reforzando las producciones cítricas como renglones principales de la misma.
- Al no estar enfocada a la promoción de los productos no se identifican las características de los mismos ni ninguna otra de las 4P's del marketing. Solo una vez se hace alusión a una de las ventajas de las toronjas que se producen en la Empresa, aunque no se especifica que es precisamente este producto el que goza de tal cualidad ("*...y en el caso de la fruta, 50% de su peso en jugo*").
- No se mencionan las certificaciones con las que cuentan hoy los cítricos frescos, derivados industriales y los sistemas de gestión de la calidad bajo los que se producen, de conformidad con lo establecido en las normas GLOBALGAP, SGF, ISO 9001:2008, KOSHER, entre otras.
- Se muestra la información en dos idiomas (español e inglés), aspecto positivo a destacar considerando que el público objetivo se concentra fundamentalmente en Europa donde predominan estos dos idiomas.
- No se mencionan productos como el carbón vegetal y los frutales, tanto frescos como industrializados, que forman parte de la estrategia de diversificación de la Empresa y de la cartera de fondo exportables y se citan productos que no constituyen fondos exportables de la empresa ("*... habichuela, viandas como plátano, yuca y boniato...*")
- Se cita un correo no actualizado del director y no se ofrecen las generales del área comercial, ya sea del director o el especialista en compraventa internacional, dificultando al cliente potencial la posibilidad de contacto con la Empresa.
- Las fotos que se muestran, en algunos casos, no responden a las características externas reales de los productos (en el centro se muestran toronjas sin encerar). La aplicación de cera es práctica habitual en el beneficio de este tipo de productos dado que le confiere brillo y mejora la apariencia externa del producto, protegiéndola además del deterioro y de pudriciones poscosecha).

La orientación de la promoción ha estado dirigida fundamentalmente al desarrollo de actividades en el territorio nacional, limitando entonces el público objetivo a aquellas personas que visiten el país y asistan a los citados eventos o a aquellas que lleguen a la Empresa, en cuyo caso se busca promover el interés del visitante en otros productos con independencia de los que motivaron su visita. No obstante, cabe destacar que también la empresa ha participado en ferias en países como Canadá con el objetivo de promover los fondos exportables,

establecer intercambios comerciales con clientes potenciales y llevar a cabo actividades de inteligencia comercial.

Por tanto, se considera que la Empresa debería desarrollar mayor cantidad de acciones de promoción orientadas a atraer clientes extranjeros con el objetivo de incrementar las exportaciones de bienes, es decir, debe explotar otras formas de promoción que lleguen de manera más directa a ese público. De lo que se trata es que se conozcan los productos de la Empresa por medio de la propia empresa.

Para una empresa agrícola que cuenta con una cartera de productos con diferentes estacionalidades, la práctica del marketing en Internet como herramienta del comercio facilita la promoción a tiempo completo de la totalidad de los fondos exportables.

Se llevó a cabo una tormenta de ideas en forma de rueda libre para identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno para la práctica del marketing en Internet, con la participación de: 1 Especialista en Relaciones Públicas de la Empresa, 1 Especialista en Compra-venta del Comercio Exterior, 2 Especialistas B en Gestión Comercial, 1 Director de Exportaciones, 1 Director de Inversión y Desarrollo, 1 Director de Contabilidad y Finanzas, 1 Especialista B en Gestión de la Calidad, 1 Jefe de Informática y Comunicaciones, 1 Especialista B en Ciencias Informáticas (encargado de administrar la red) y 1 Especialista B en Ciencias Informáticas (con experiencia en la construcción de sitios Web).

Con los resultados de la tormenta de ideas se elaboró la matriz DAFO.

Fortalezas

1. Gran experiencia exportadora de la Empresa desde 1992.
2. Existencia de un Departamento de Informática con personal competente y habilidades en la construcción y mantenimiento de páginas Web.
3. Acceso a Internet por un enlace dedicado.
4. Miembro de la Cámara de Comercio de Cuba desde el año 2000.
5. Facultades otorgadas a la Empresa para realizar importaciones y exportaciones de bienes y servicios.
6. Existencia de un Especialistas en Compraventa del Comercio Exterior con experiencia en el empleo del e-mail marketing, con acceso a Internet y habilidades en su uso.
7. Disponibilidad de un equipo de aduaneros competentes radicados en Ciudad de la Habana (2) y Matanzas (1), lo que posibilita las gestiones en los puertos y aeropuertos de ambas provincias.

8. Existencia de contratos con la Terminal de Contenedores de la Habana (TCH) y la Agencia Multimodal de Occidente (Transcontenedores), lo que facilita la planificación y control de la logística para las entregas de mercancías.
9. Existencia de un Especialista en Comunicación Visual, encargado de la toma y montaje de fotos y videos de productos con carácter promocional.
10. Disponibilidad de un frigorífico en Matanzas, muy próximo al puerto para el almacenamiento y embarque marítimo de sus producciones.
11. Certificaciones de los Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2008 (frutas frescas y procesamiento industrial) y Protocolo GLOBALGAP.
12. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y Sistema de Trazabilidad de las producciones (este último cumpliendo con las regulaciones europeas).
13. Certificación de productos según la norma Kosher (sistema de control de calidad de los alimentos, indispensable para acceder a la comunidad judía).
14. La planta industrial es miembro voluntario de organizaciones Internacionales como la Federación Internacional de Productores de Jugos (IFU, por sus siglas en inglés) y la SGF (Sure Global Fair).
15. Todas las frutas cítricas proceden únicamente de las plantaciones de la Empresa, como proveedor único de frutas, aspecto muy reconocido por los principales clientes europeos.
16. Existencia de un Manual de identidad corporativa en el que se presentan los atributos de la imagen visual de la Empresa y su uso en los diferentes soportes comunicativos.
17. Existencia de un contrato con CITMATEL como proveedor de dominio.
18. Disponibilidad de presupuesto para el pago del servicio de hospedaje de la página.

Oportunidades

1. Las actitudes oficiales de Cuba frente a los asuntos del comercio electrónico presentadas en foros internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).
2. Creación desde 1999 de la Comisión Cubana de Comercio Electrónico.
3. Aprobación desde 2005 de los Lineamientos para el desarrollo en Cuba del comercio electrónico.
4. Posibilidad de posicionamiento en los motores de búsqueda a través de enlaces con sitios ya registrados en los mismos como: Ministerio del Comercio Exterior, Centro para la promoción de las exportaciones y la inversión extranjera en Cuba (CEPEC), Cámara de Comercio de Cuba.

5. Esfuerzos de la dirección del país por desarrollar el marketing en Internet en las empresas cubanas.
6. Crecimiento mundial de Internet.
7. En enero de 2009 el 93% de las empresas de 10 o más empleados tuvo acceso a Internet en los 27 Estados Miembros de la Unión Europea.
8. La Web comercial europea está más orientada a las empresas.

Debilidades

1. Pobre conocimiento, y por consiguiente, bajo nivel de expectativas con respecto a las ventajas del marketing en Internet.
2. Existencia de un contrato de comercialización con una compañía mayorista en Europa que compromete la disponibilidad de productos industriales derivados de cítricos.
3. Alta incidencia de plagas y enfermedades que afectan las producciones y podría atentar contra la disponibilidad de los productos.
4. Ancho de banda que no permite hospedar el sitio en el dominio de la Empresa.

Amenazas

1. Condiciones climáticas que propician la ocurrencia de descargas eléctricas que podrían afectar la infraestructura informática.
2. Bloqueo económico a Cuba que dificulta la adquisición de equipamiento, piezas y mantenimiento a la infraestructura informática de la Empresa.
3. Tendencia al alza de los costos de transportación marítima y aérea que encarecen los productos y debilitan su competencia.
4. Inestabilidad de los precios internacionales.
5. Incremento de entrada de correos no deseados.
6. Incremento del número de clientes potenciales que no reúnen los requisitos para establecer relaciones comerciales con la Empresa.

Considerando la cantidad de oportunidades respecto a las amenazas, se puede concluir que estamos en presencia de un entorno externo ideal para la implementación en la Empresa del marketing en Internet.

Por otra parte, aunque Cuba aún no cuente con una infraestructura informática que posibilite la ejecución eficaz y segura de los cobros y pagos en línea, es posible la implementación del marketing en Internet con la construcción de un sitio Web con carácter promocional (tal como lo concibe un considerable porcentaje de compañías en países europeos) en estrecha combinación con el e-mail marketing y efectuando los cobros y entrega de mercancías por los

métodos tradicionales. Es decir, permitir a la Empresa darse a conocer en el mundo y a los clientes potenciales la posibilidad del contacto inmediato con un posible proveedor.

También se analizó la cartera de productos de exportación de la Empresa a través de la matriz BCG, para lo que se tuvo en cuenta el año 2009, graficando el índice de popularidad contra vs. el margen de contribución unitaria, como se muestra en el Anexo 5. Para el cálculo del índice de popularidad se consideraron los siguientes aspectos:

Veces que se presentó el producto: Cantidad de meses que se vendió el producto.

Índice de ventas: Volumen de producto real vendido en el año (expresado en toneladas netas) entre el total de toneladas vendidas en el periodo analizado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se clasificaron los productos según las categorías que se definen en la literatura para este método: en estrella, incógnita, vaca y perro.

Producto estrella: Jugo concentrado congelado de naranja

Productos incógnita: Aceite esencial exprimido en frío de toronja, aceite esencial exprimido en frío de naranja, pimiento y tomate frescos.

Productos vaca: Jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja, naranja fresca.

Productos Perro: Toronja fresca y jugo natural de naranja

A continuación se relaciona cada categoría mencionando las acciones que se proponen por producto, haciendo énfasis en aquellas orientadas a la publicidad y promoción con el objetivo de identificar los productos que deben ser publicados en el catálogo y su posición en la página Web.

Producto estrella: Jugo concentrado congelado de naranja

Este producto representa la mejor oportunidad para el crecimiento y la rentabilidad de la Empresa a largo plazo, pues goza de una gran popularidad (el más vendido de la cartera) y un margen de contribución unitario intermedio. A este tipo de productos se le debe garantizar las necesidades de inversión para mantener su posición dominante y cubrir, cuando sea necesario, el déficit económico con fondos provenientes de aquellos categorizados como “vacas”. Por tal motivo se propone:

- Mantener activa su publicidad.
- Mantener las certificaciones y controles de calidad estrictos con el objetivo de mantener la popularidad.
- Proponer al comercializador aumentos sucesivos en pequeñas cuantías del precio, evaluando entre cada incremento si la demanda no decrece y así poner a prueba la elasticidad del precio.

- Considerar el establecimiento de estrategias de penetración y desarrollo del mercado. La publicación en Internet de las características de este producto, así como la referencia al cumplimiento de las normas de calidad demandadas por exigentes clientes europeos, podrían facilitar el desarrollo de estas estrategias ampliando la diversidad de países en lo que hoy se vende el producto e incrementando la cantidad de clientes por países en esta área geográfica.

Productos incógnita: Aceite esencial exprimido en frío de toronja, aceite esencial exprimido en frío de naranja, pimiento y tomate frescos.

Aceites esenciales exprimidos en frío de toronja y naranja

El Aceite esencial exprimido en frío de toronja es el producto que reporta a la Empresa mayores beneficios por tonelada neta, pero ocupa una posición en el mercado que abarca una parte pequeña, por lo que no goza de gran popularidad a pesar del gran margen de contribución unitario.

Es necesario considerar que los aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja son subproductos del procesamiento industrial de cítricos para la obtención de jugos, la proporción de estos últimos en la fruta es mayor respecto al contenido de aceites. En la naranja valencia, por ejemplo, es de solo 4 Kg/tonelada, por lo que los volúmenes de producción de estos productos se ven limitados debido a los rendimientos propios del proceso de extracción, nada comparables con los que se logran en la obtención de jugos.

El 100% de la producción de este tipo de aceites se destina a clientes europeos que se caracterizan por un alto nivel de exigencia. Los embarques se efectúan contra pedidos del comercializador extranjero.

Al graficar las cantidades embarcadas de aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja (expresadas en toneladas) de las campañas 2007-2008 a la 2009-2010 (Anexo 6) se puede apreciar que las toneladas embarcadas de este producto en la campaña 2009-2010 fueron mucho menores que en las otras dos campañas cuyas cantidades fueron similares, sin embargo, aunque ya al cierre del año 2010 se había vendido todo el producto correspondiente a la campaña 2007-2008, aún el nivel de ventas de la siguiente campaña se encontraba en un 48,23%. Aunque históricamente al cierre de un año se encuentran a la venta aceites de tres campañas (considerando la que está en curso), la cifra mencionada está por debajo de la media histórica.

Situación similar presenta el aceite exprimido en frío de naranja, aunque al cierre del año 2010 se había vendido el 87.85% de lo embarcado. El incremento excesivo en el mercado europeo del precio de los aceites cítricos, cuyo uso fundamental es como materia prima en la

perfumería, conllevó a que los compradores de estos incursionaran en la adquisición de otros tipos de aceites menos apropiados, pero más accesibles y con similares resultados. Aún cuando los precios de los aceites cítricos cayeron, la mayoría de los compradores no retornaron.

Por otra parte, la calidad de estos aceites esenciales se ha visto afectada debido al bajo contenido de nocatonas que presentan estos productos, comparados con similares de otros países proveedores que comercializan también en el mercado europeo, pues la tendencia en la actualidad es a lograr el incremento de este componente químico mediante destilación posterior al proceso tradicional de extracción. La adecuación del flujo tecnológico actual empleado en la Empresa para elevar los estándares de calidad de estos productos traería consigo una gran inversión.

Se propone implementar una estrategia de crecimiento intensivo de penetración y desarrollo del mercado mediante las acciones siguientes:

- Proponer al comercializador la oferta, a menor precio que el de la competencia, de aquellos lotes producidos en la campaña 2008-2009 y los que presenten características que difieren de las especificadas por los clientes actuales.
- Mantener los precios conforme a las variaciones del mercado para el resto de los lotes que se produzcan.
- Potenciar su promoción con el objetivo de atraer nuevos clientes de otros mercados y de incrementar el número en los mercados actuales.
- Mejorar la calidad del producto mediante la mejora tecnológica del proceso de extracción.
- Comercializar en el mercado nacional los lotes de producción actual que no alcancen los parámetros exigidos por los clientes europeos, favoreciendo así la disminución de las importaciones por este concepto.
- Desarrollar otras acciones de publicidad, venta personal y promoción de ventas que complementen la promoción por Internet.

Pimiento

El índice de popularidad de este producto se afecta cuando se analiza como parte de la cartera de productos de exportación (a pesar de su alta calidad), pues se destina comúnmente a la venta en el mercado interno donde tiene gran demanda y alto nivel de aceptación por parte de los clientes nacionales. Las limitaciones con la disponibilidad de semillas para la siembra ha frenado el desarrollo de la comercialización de este producto. Estas semillas son importadas y para su compra y pago a los proveedores, en dólares americanos (USD), se necesita de la

aprobación por parte del Ministerio de la Agricultura de un documento (SL) cuyos trámites comúnmente se extienden por periodos prolongados. Considerando lo anterior se propone:

- Incrementar el presupuesto destinado a la compra de semillas de pimiento con el objetivo de producir cantidades que satisfagan tanto el mercado en fronteras como las necesidades de clientes potenciales.
- Potenciar su promoción.
- Mantener el precio de venta teniendo en cuenta que los clientes potenciales y anteriores lo hallan atractivo.
- Sugerir en las negociaciones con clientes potenciales la fijación, en los contratos de compra venta, del compromiso por parte del comprador con el suministro de las semillas, cuyo pago por parte del vendedor podría descontarse del importe resultante por la entrega de los productos.

Tomate

Este producto es uno de los más demandados en el mercado en frontera, cuyos suministros no son mantenidos establemente por parte de la Empresa a sus clientes debido a que la demanda es mayor que la disponibilidad de la Empresa. Solo en los meses de marzo a abril existe una sobreproducción que coincide con el aumento de la oferta de este producto en el referido mercado. Se propone eliminar el tomate de la cartera de productos de exportación de la Empresa considerando que:

- Los precios que se obtienen en el mercado en frontera, la mayoría de las veces son más atractivos que los propuestos para su exportación.
- Es un producto perecedero con ciclo de vida corto.
- La mayoría de los clientes lo solicitan en estado maduro y aunque los embarques son aéreos, se debe planificar cuidadosamente la logística para su envío y conservación sin romper la cadena de frío.
- El grado de madurez exigido por los clientes atrasa el momento de la cosecha e incrementa los costos de producción.
- No contribuye a potenciar la imagen de la Empresa.

Productos vaca: Jugo concentrado congelado de toronja, jugo natural de toronja, naranja fresca, carbón vegetal.

Jugo concentrado congelado de toronja

Este producto es el segundo de mayor aceptación de la cartera, pero su margen de contribución no es tan alto debido al incremento en el mercado de los precios de los productos químicos para las atenciones culturales en la producción, así como de algunos insumos necesarios para

el procesamiento industrial que ha implicado un aumento de los costos de elaboración. Por otra parte, la incidencia de enfermedades de alto impacto en las plantaciones ha provocado la disminución del volumen de producción, lo que conlleva también al incremento de los costos. Este producto se comercializa en el mercado europeo y la tendencia de los precios en el mismo es hacia el incremento.

Jugo natural congelado de toronja

La situación que presenta este producto es similar a la del jugo natural de naranja. El margen de contribución unitario se ha visto afectado debido al aumento de los costos y la estabilidad de los precios de venta en el mercado europeo. En el caso del precio de venta, su incremento fue ínfimo en el periodo que se analizó (año 2009), pues la tendencia en el mercado donde se comercializa es a la estabilidad en los precios a pesar de la situación financiera que se presenta en el mundo. A diferencia del jugo natural congelado de naranja, la popularidad del de toronja es mayor motivado por factores de índole cultural en la zona geográfica mencionada (la demanda de jugos de toronja en Europa occidental es mayor respecto a los derivados de naranja).

Las ventas de este producto, envasado en bidones metálicos de 190 Kg neto, se efectúan de forma mayorista a un importador-comercializador en Europa occidental, cuyos clientes lo compran como materia prima para envasar en pequeños formatos y vender directamente al consumidor a mayores precios.

Naranja fresca

Este es uno de los productos que contribuye a potenciar la imagen de la Empresa y que anteriormente fue uno de los productos estrella. Las afectaciones producidas en las plantaciones de naranja, causadas por enfermedades de alto impacto, han disminuido el volumen de producción por área, lo que conlleva a un incremento de los costos de producción y, por consiguiente, de beneficio al disminuir el porcentaje de aprovechamiento en el centro de empaque. También en este caso ha incidido fuertemente el incremento de los precios de los productos químicos y demás insumos, tanto para el beneficio como para las atenciones culturales en la producción, especialmente los fitosanitarios que contribuyen, entre otros, a minimizar los daños en la corteza del fruto disminuyendo así los rechazos por afectaciones externas que atentan contra la cosmética de un producto cuyo destino final es para la venta en fresco. También esta disminución trae consigo el incremento del porcentaje de aprovechamiento por lotes de producción en las líneas de beneficio. Las naranjas CUBANITA son exportadas al mercado del Caribe francés donde compiten con las importadas de Honduras y Santo Domingo cuya apariencia externa es notablemente inferior.

Para este tipo de productos (vaca) se propone implementar una estrategia de crecimiento intensivo de desarrollo del producto o de diversificación concéntrica, es decir, crear nuevas líneas de productos que tengan sinergias tecnológicas y de comercialización con la línea de productos existentes, aún cuando los productos puedan interesar a un nuevo grupo de clientes.

Se propone entonces:

- Sugerir al comercializador aumentos sucesivos en pequeñas cuantías del precio, evaluando entre cada incremento si la demanda no decrece.
- Invertir solamente lo mínimo para asegurar el mantenimiento de su posición dominante y evaluar la posibilidad de disminuir los costos con el objetivo de incrementar el margen de contribución (implementar acciones que incidan en el aumento de la producción de frutas con mayor calibre).
- No desarrollarle una gran publicidad.
- Evaluar el envasado del Jugo natural congelado de toronja en pequeños formatos lo que incrementaría el precio de venta.

Carbón vegetal

A pesar de que el carbón vegetal que se produce en la Empresa es de cítricos (no es madera dura) goza de aceptación en el mercado y su comercialización se efectúa durante todo el año. Este producto se comercializa en sacos con carbón vegetal de calidad I para la venta mayorista a importadores en Italia, España, Portugal y Siria. El flujo de producción incluye el tamizaje en una máquina provista de dos mallas (una superior y otra inferior) cuyos orificios poseen diferentes diámetros. El carbón que queda sobre la malla superior se considera de calidad I y es el que habitualmente comercializa la Empresa. Sobre la segunda malla quedan trozos con diámetros inferiores (calidad II o carbonilla) pero conforme a los citados en la literatura técnica para la elaboración de briquetas de carbón vegetal. La carbonilla es un subproducto de la fabricación del carbón vegetal, por lo que su venta contribuiría al incremento de su margen de contribución unitario. El envase, embalaje y transportación del nuevo producto se efectuaría en similares condiciones que las del carbón vegetal.

Teniendo en cuenta que los precios de la competencia (nacional e internacional) son superiores al fijado por la Empresa, las acciones que se propone para este producto son:

- Incrementar el precio en función del mercado al que se destine, evaluando cuidadosamente si la demanda no decrece.
- Incluir en la cartera de productos la carbonilla.
- Invertir solamente lo mínimo y evaluar la posibilidad de disminuir los costos con el objetivo de incrementar el margen de contribución.

- No desarrollarle una gran publicidad.
- Lanzar el nuevo producto empleando una estrategia de penetración lenta, es decir a bajos precios y con gastos de promoción reducidos. El precio bajo animará o incrementará la aceptación del producto y los gastos de promoción reducidos posibilitarán un mayor beneficio neto.

Productos Perro: Toronja fresca y jugo natural de naranja

Toronja fresca

Las afectaciones producidas en las plantaciones de toronja, causadas por enfermedades de alto impacto, han disminuido el volumen de producción por área, lo que limita la disponibilidad de esta fruta y con ello el índice de popularidad. La toronja fresca que se produce en la Empresa se comercializa en Europa y, al igual que la naranja, anteriormente fue uno de los productos estrella y que contribuyen a potenciar la imagen de la empresa.

Se propone:

- Aumentar el precio del producto.
- Producir solo para los clientes que acepten el nuevo precio ofertado.
- No desarrollarles publicidad.

Jugo natural congelado de naranja

El incremento en el mercado de los precios de los productos químicos para las atenciones culturales en la producción, así como de algunos insumos necesarios para el procesamiento industrial ha conllevado al aumento de los costos de elaboración del jugo natural congelado de naranja. A pesar de lo anterior, el incremento del precio de venta del producto fue ínfimo en el periodo que se analizó (año 2009), pues la tendencia en el mercado europeo (donde se comercializa) es a la estabilidad en los precios a pesar de la situación financiera que se presentan en el mundo, lo que representa un aspecto positivo; pero visto desde otro ángulo, ha limitado el incremento del margen de contribución unitario.

Por otra parte, el alza sucesiva de los precios del jugo concentrado congelado de naranja en ese mismo mercado y el consiguiente aumento de la solicitud de los clientes de este tipo de producto ha orientado la estrategia de la Empresa a destinar la materia prima (naranja) a priorizar la producción de concentrado en lugar de jugo natural. En el Anexo 7 se puede apreciar el comportamiento por trimestre de los precios de los jugos concentrado (de 66° Brix) y natural de naranja en el mercado Europeo durante el año 2009 teniendo en cuenta los boletines del Servicio de Noticias del Mercado emitidos por el Centro de Comercio Internacional.

Este es un producto que contribuye a mantener la imagen de la Empresa, por lo que se propone:

- No desarrollarle publicidad.
- Aumentar el precio de venta.
- Producir pequeñas cantidades para suministrar en forma de paquetes, con otros productos, siguiendo pedidos puntuales del cliente mayorista.
- Monitorear sistemáticamente los precios del concentrado y estar alertas ante la caída del mismo, evaluando además la factibilidad de producción de uno u otro producto.

Considerando la distribución porcentual (ver Figura 1) de cada tipo de producto en la que existe igual porcentaje de incógnitas que de vacas, se puede decir que la cartera no está totalmente balanceada, pues a pesar de contar con estrellas cuya gran participación y crecimiento pudieran asegurar el futuro, vacas lecheras que pueden proveer los recursos para ese crecimiento futuro e incógnitas que puedan ser convertidas en estrellas utilizando los recursos adquiridos, también cuenta con perros que por lo general resultan innecesarios.

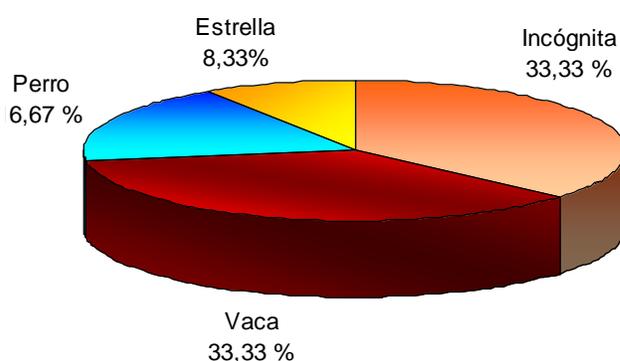


Figura 1. Distribución porcentual de la cartera de productos considerando la clasificación de la Matriz BCG

De la aplicación de la matriz BCG se obtuvo que en los lugares más atractivos de la página Web se deben colocar los siguientes productos: jugo concentrado congelado de naranja, aceite esencial exprimido en frío de toronja, aceite esencial exprimido en frío de naranja y pimienta fresca; y en los lugares menos visibles: jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca.

Se tuvieron en cuenta además la pulpa de mango aséptica y el mango fresco por ser nuevos renglones exportables de la Empresa que se encuentran en la fase de introducción, por lo que se propone ubicarlos en lugares atractivos de la página Web.

Para conocer las opiniones de diferentes especialistas con respecto a las fortalezas y debilidades a considerar de los productos a promocionar se efectuaron encuestas (Anexo 8). En este caso, la población estuvo integrada por: 6 Especialistas en Gestión de la Calidad (1

Empresa, 1 UEB Beneficio, 1 UEB Mercadotecnia, 2 UEB Combinado “Héroes de Girón”, 1 UEB Casas de Cultivos Protegidos), 1 Especialista en Gestión Comercial de la Empresa, 1 Director de Exportaciones, 3 Investigadores que desarrollan proyectos de investigación en colaboración con la Empresa (especializados en cítricos, hortalizas y frutales) y 7 clientes actuales.

Las encuestas se codificaron para facilitar su análisis, agrupándolas en:

- Enc:01 para los entrevistados que son trabajadores de la Empresa.
- Enc:02 para los entrevistados que son investigadores
- Enc:03 para los clientes

De ello, se obtuvo que:

- El 100% de los encuestados argumentó que el mayor atractivo de las naranjas frescas producidas en la empresa está enmarcado en parámetros relacionados con su calidad interna, identificando en primer orden el porcentaje de grados brix (83,3%) aunque el 66.7% también mencionó el contenido de jugo.
- El 100% hizo alusión a la apariencia externa en el caso de los pimientos, resaltando la firmeza del fruto y la uniformidad del color.
- El 100% resaltó la granulometría del carbón vegetal como principal fortaleza.
- El 100% identificó el alto ratio de los jugos concentrados congelados de naranja y toronja como su principal fortaleza e igual porcentaje señaló este mismo atributo en los jugos naturales congelados de ambas variedades. El 75% resaltó además en estos últimos (jugos naturales) el olor y sabor acentuados.
- El 100% señaló el color de los aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja como principal atributo.
- Como debilidades de la naranja, el 67% señaló la apariencia externa (corteza afectada por daños superficiales) y el 50% la acidez en las primeras semanas de cosecha. Ninguno de los clientes hizo mención a debilidades debido a que este producto actualmente se comercializa en algunas islas del Caribe donde la apariencia externa de la naranja Cubanita es notablemente mejor que la de otros orígenes (como Honduras y Santo Domingo) que se comercializan en el referido mercado. Con respecto a la acidez, los valores alcanzados son similares a los de la competencia en esta misma zona geográfica.
- El 33% menciona que los envases en los que se comercializan los pimientos no son tan atractivos respecto al resto de los proveedores en el mercado canadiense.

- El 50% refiere la humedad en algunas épocas del año como principal debilidad del carbón vegetal.
- Tanto en los jugos naturales como en los concentrados, la principal debilidad (según el 100% de los encuestados) es el tipo de envase y su calidad, motivado en ocasiones por el espesor del laminado con el que se elaboran. Aunque la infraestructura instalada en la planta de mezclado en Europa es adecuada a este tipo de envase (bidones metálicos), la tendencia internacional es al empleo de cisternas para las ventas mayorista.
 - El 100% mencionó el bajo contenido de nocatonas como principal debilidad de los aceites esenciales.

Con respecto a la pregunta 3 del cuestionario, relacionada con la comparación de los productos Cubanita con otros de producción nacional o de otras zonas geográficas, los clientes del área del Caribe refirieron que la naranja Cubanita tienen mejor apariencia externa y mejor calidad interna que las que arriban procedentes de Honduras y Santo Domingo. Sin embargo, tanto los encuestados de la Empresa como los investigadores, aseguraron que comparándola con las de otros orígenes que se comercializan en Europa (procedentes de Brasil, EUA, Sudáfrica, entre otros) la apariencia externa que presenta la naranja Cubanita, propia de los países con clima tropical, no es el mayor atractivo, no solo porque su corteza no es tan “limpia” (término empleado en el argot comercial y que está relacionado con el porcentaje de daños menores externos en la corteza del fruto), sino además porque su coloración no es tan anaranjada como la de algunos de esos países. Por otra parte, también indicaron que la acidez propia de las naranjas Cubanita, especialmente a comienzos de campaña, es un factor que atenta negativamente en la aceptación de la fruta cosechada en ese periodo cuando su destino final es el mercado europeo. No fue posible la comparación con respecto a otros exportadores nacionales, pues en la actualidad el 100% de las naranjas que se exportan desde Cuba son las producidas en la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”.

Los aspectos positivos que se resaltan con relación a la calidad interna de las naranjas y toronjas también influyen en los jugos concentrados y naturales congelados derivados de estas frutas, pues el alto ratio alcanzado (relación entre el contenido de sólidos solubles y la acidez) es una característica que los distingue en el mercado europeo, razón por la que se emplean fundamentalmente para mezclar con los concentrados procedentes de otros países cuyas producciones presentan menores ratios, como Brasil y Florida.

Respecto al pimiento fresco, refirieron que las variedades que comercializa la Empresa son de mejor presencia externa y su color es más uniforme, definido y acentuado que las producidas en similares condiciones (casas de cultivos protegidos) en el resto del país. También las

dimensiones (tamaño medio) forman parte de los aspectos positivos de los pimientos Cubanita, pues la disponibilidad de este tipo de producto por parte de otros productores cubanos abarca variedades de mayor tamaño no tan aceptadas en el mercado canadiense. Al compararlo con otros proveedores en España, Holanda, Estados Unidos y Canadá, se hace notar que sus envases son más atractivos que los empleados por la Empresa para la comercialización de pimienta fresca.

En el caso de los aceites esenciales, argumentaron que los procedentes de Brasil y Florida, por ejemplo, tienen una mayor calidad y son más aceptados en el mercado europeo debido a su mayor contenido de nocatonas logrado mediante un proceso de destilación posterior al habitual método de extracción industrial.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que los aspectos a resaltar de las naranjas frescas deben estar relacionados con su calidad interna, en el caso de los pimientos la externa y en el carbón vegetal su granulometría. Respecto a los productos industriales, se debe hacer mayor énfasis en el alto ratio de los jugos y la coloración de los aceites.

III.2 Estrategia de marketing en Internet

Se propone la implementación de una estrategia de crecimiento intensivo de penetración y desarrollo del mercado para el jugo concentrado congelado de naranja, aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja y pimienta fresca, y de crecimiento intensivo de desarrollo del producto o diversificación concéntrica en el caso del jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca.

Para el lanzamiento de la carbonilla como nuevo producto de la cartera se propone la implementación de una estrategia de penetración lenta (bajo precio, baja promoción) y de penetración rápida (precio bajo, alta promoción) para el lanzamiento del mango fresco.

Objetivo General

Facilitar la promoción y comercialización de los productos exportables de la Empresa en el mercado internacional.

Objetivos específicos

1. Construir un sitio Web promocional ligero

Acciones

- Construcción de un sitio con una página principal (o de inicio) y pocas páginas secundarias (solo las que muestran la ficha técnica de cada producto) empleando un software cuya adquisición sea gratis.

- Ubicación en el sitio solo de las imágenes necesarias para facilitar su descarga. Las imágenes a colocar podrían ser las de los productos a los que sea necesario desarrollarles gran publicidad.
- Visualización de la información de forma sencilla y organizada pensando en las necesidades y deseos de los clientes potenciales, es decir, que se ajuste a la secuencia de preguntas que se haría el cliente potencial.
- Presentación de la información en dos idiomas: español e inglés.
- Elaboración de textos cortos y concretos, con una buena redacción.
- No incorporar fuentes poco habituales o exclusivas para que no se dificulte la impresión del documento (se recomienda tipo Arial).
- Ubicación de vínculos de texto en cada categoría de producto para que los usuarios vayan de los encabezados a las páginas que relacionan los detalles.

2. Fortalecer la imagen corporativa de la Empresa

Acciones

- Identificación en la página inicial de las fortalezas de la Empresa, su misión y visión.
- Ubicación del logo Cubanita en la esquina superior izquierda de la página, respetando lo establecido en el Manual de identidad corporativa de la empresa con relación al diseño de la marca CUBANITA, el que ahora cuenta con una nueva imagen con tipografía que le confiere fortaleza de su presencia en el mercado, transmitiendo seriedad, prestigio y estabilidad.
- Empleo de colores en el sitio en correspondencia con la paleta de colores del logo CUBANITA.
- Ubicación de imágenes en consonancia con las fortalezas identificadas en la matriz DAFO como: plantaciones donde no predominan los suelos desnudos, infraestructuras y áreas exteriores limpias (transmitiendo un ambiente de complicidad con el entorno), trabajadores usando batas y gorros en la manipulación del producto, empleo de luminarias con protectores (confianza en el cumplimiento de las regulaciones higiénico-sanitarias, de seguridad alimentaria y seguridad y salud en el trabajo), laboratorio donde se muestre el empleo de refractómetro digital, bureta y pipeta automáticas (infraestructura adecuada para el control de los procesos con equipamiento de avanzada en correspondencia con la visión de la Empresa).

3. Emplear como modelo de negocio el B2B (Business to Business o empresa-empresa)

Acciones:

- Identificación del mercado objetivo en la pestaña “Contáctenos” (compañías importadoras mayoristas que se encuentren registradas en Cuba y/o en el país de origen, en cuyos perfiles se haga referencia a la compra y comercialización de las partidas arancelarias que la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” oferta, con avales bancarios emitidos por instituciones especializadas que demuestren solvencia y capacidad para efectuar la compra). De esta forma se disminuyen un gran número de gestiones innecesarias.

4. Desarrollar mayor promoción al jugo concentrado congelado de naranja, aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja, pimienta fresca, carbonilla y mango fresco (ambos como nuevos productos), y en menor medida al Jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca

Acciones

- Ubicación de imágenes del jugo concentrado congelado de naranja, aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja, pimienta y mango fresco en la parte superior de la página (o en lugares más atractivos) y mantener estática (es decir, que no se intercambie con otras) la del jugo concentrado congelado de naranja garantizando así su visualización el 100% del tiempo que el cliente mantenga activa la página.
- Utilización de imágenes en las fichas técnicas en mayor proporción en comparación con el resto (para llamar más la atención del usuario) del jugo concentrado congelado de naranja, aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja y pimienta fresca, así como empleo de frases o símbolos (por ejemplo, una estrella) haciendo énfasis en estos productos.
- Ubicación de imágenes de la carbonilla y el mango fresco para potenciar su promoción como nuevos productos de la cartera de exportación, así como una acotación: “Nuevo”.
- No desarrollarles una gran publicidad, colocándolos en lugares poco visible de la página Web, al jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca.
- Empleo de imágenes de productos en correspondencia con las fortalezas identificadas y evitar aquellas en las que se evidencien las debilidades:
 - Pimienta fresca: Insertar imágenes de pimientos sueltos, sin cortar, resaltando características externas y no aquellas en las que se muestre el envase.

- Aceites esenciales: Mostrar coloración y transparencia.
- Jugo concentrado congelado de naranja: Mostrar imagen del producto directamente y no del envase.
- Jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja: En todos los casos emplear imágenes del producto no envasado.
- Naranja fresca: mostrar la parte interna de la fruta donde se evidencie espesor de corteza fino en correspondencia con un alto contenido de jugo.
- Identificación en la página del cumplimiento en la elaboración de los productos (cuando proceda) de las normas de calidad demandadas por exigentes clientes europeos como SGF, ISO 9001:2008, GLOBALGAP, etc. Ubicación de los respectivos logotipos que identifican el cumplimiento de la normativa en los casos en que esto sea permitido.

5. Identificar en la ficha técnica de cada producto los elementos aplicables del marketing mix teniendo en cuenta los resultados de las encuestas

Acciones

- Identificación en el Jugo concentrado congelado de naranja de la variedad de naranja, características físico-químicas (resaltar ratio como atributo más importante), tipo y material de envase, peso neto aproximado. Hacer referencia al sistema de trazabilidad establecido por unidad logística (bidón).
- Identificación en los aceites esenciales exprimidos en frío de la variedad de la materia prima, características físico-químicas, tipo y material de envase, peso neto aproximado.
- En el pimiento fresco hacer referencia a su firmeza, color uniforme, tamaño y demás características externas.
- Muestra de la disponibilidad en el año de cada producto, y en el caso de las frutas y vegetales, hacer referencia a la estacionalidad.
- Considerando las fluctuaciones que pueden tener los precios, motivado por diversos factores como son: país de destino de la exportación, época del año, competencia en cada mercado específico, entre otros, no identificar precio, en su lugar, referir que el mismo se podrá negociar.
- Explotación de la logística e instrumentos de pagos comúnmente empleados en el marketing tradicional.
- Como forma y momento de pago especificar, en el caso de los productos que comercializa la Empresa directamente, la transferencia bancaria antes de la expedición de las mercancías.

- Inclusión de un mensaje al final de cada ficha donde se enuncie “precio, condición de entrega y forma de pago a negociar”, abriendo de esta forma las puertas a la negociación.
- Especificación de la forma de transportación de las mercancías (marítima o aérea), condición de entrega (FCA para los embarques aéreos de productos perecederos y FOB para las entregas en contenedores refrigerados o secos).

6. Capacitar a la Junta Directiva de la Empresa, así como a especialistas relacionados con la actividad de comercio exterior con respecto a la implementación del marketing en Internet

Acciones:

- Solicitud de acciones de capacitación relacionadas con el ejercicio de esta actividad. al CEPEC, centros de enseñanza superior, Departamento de informática del MINCEX y demás instituciones nacionales e internacionales.
- Diseño de un programa de capacitación teniendo en cuenta los aspectos generales del marketing en Internet.

7. Asegurar los recursos materiales necesarios, tanto para el mantenimiento de la infraestructura informática, como para garantizar la entrega de los productos conforme a lo establecido en los respectivos contratos de compraventa

Acciones:

- Planificación de los recursos materiales y financieros necesarios para el mantenimiento de la infraestructura informática (considerar en el presupuesto anual el pago del servicio de hospedaje).

8. Publicar el sitio Web en Internet antes de los dos meses después de su terminación

Acciones:

- Investigación de los diferentes proveedores de servicio de hospedaje accesibles por empresas cubanas.
- Licitación, solicitud de ofertas y contratación del servicio de hospedaje.

9. Promocionar el sitio Web en línea y fuera de línea

Acciones:

- Ubicación de enlaces con las páginas del CEPEC, MINCEX, Cámara de Comercio de Cuba, Aduana General de la República de Cuba (los dos primeros garantizan indexar en los motores de búsqueda la página Web de la Empresa, pues están registrados).
- Para facilitar el posicionamiento en los buscadores, identificar palabras claves en singular y plural, diversificar las palabras relacionadas para obtener similar resultado,

repetir las palabras solamente de 2 a 5 veces, combinar palabras e identificar frases. Se recomiendan: frutas, fruta, cítricos, naranja, naranjas, toronja, toronjas, mango, mangos, exóticos, carbonilla, carbón vegetal, jugos, jugos naturales, jugo natural, jugo congelado, aceite esencial, aceites esenciales, comercialización, compra, venta, exportación, productos agrícolas, alimento, Cuba, vegetales, pimiento, pimientos, Jagüey Grande, Matanzas, agricultura, comercio exterior, misión, visión, imagen, Cubanita, envase, calidad, seguridad alimentaria, frutales, fruticultura, exportación, entre otras.

- Inclusión de forma predeterminada en la firma de los usuarios de correo electrónico de la Empresa (especialmente los relacionados con el área comercial, Director General, Director de Contabilidad y Finanzas) la dirección electrónica de la página Web, permitiendo acceso instantáneo solo mediante un clic.
- Inclusión de una pestaña “Contáctenos” donde se ofrezca al cliente potencial la posibilidad de contacto a través del correo electrónico con el Director de Exportaciones de la Empresa. De esta forma se combina con el e-mail marketing.
- Identificación de la dirección electrónica del sitio Web en la papelería de la Empresa (tarjetas de presentación, cajetín de documentos oficiales, entre otros), así como en cualquier publicidad que se lleve a cabo con respecto a la Empresa y sus productos.
- Sugerencia al Especialista en Compraventa del Comercio Exterior y demás integrantes de la Dirección de Exportaciones que dirijan la atención de los clientes actuales y potenciales al sitio como vía de consulta de las características de los productos que comercializa la Empresa con destino al mercado internacional.

10. Mantener actualizada la información en la página Web

Acciones:

- Identificación de cambios en la ficha técnica de los productos, estrategia de comercialización de algún producto, certificaciones u otro que altere el contenido del sitio.
- Análisis de los resultados del monitoreo para la evaluación de la visibilidad del sitio.
- Actualización de la página considerando los resultados del análisis del monitoreo de la visibilidad del sitio, cambios en la ficha técnica del producto, estrategia de comercialización de algún producto, certificaciones u otro que altere el contenido del sitio.

11. Evaluar la visibilidad del sitio Web con frecuencia semanal

Acciones:

- Inserción de contadores que permitan conocer la cantidad de visitantes que ha tenido el sitio y de esta forma evaluar el número de visitas en un determinado periodo de tiempo.
- Inclusión de una encuesta a los visitantes con el objetivo de conocer su grado de satisfacción con la página (actualización de la información, navegabilidad, etc.) y los productos, sugerencias y evaluar la efectividad de las acciones de mejora.
- Monitoreo del número de visitantes, cantidad de contactos reales y relación entre la cantidad de visitantes que compraron respecto a los contactos reales.

III. 3 Propuesta de implementación de la estrategia

Objetivos	Acciones	Responsable	F/Cumplimiento	Forma control
Construir un sitio promocional ligero	Construcción de un sitio con una página principal y pocas páginas secundarias empleando un software cuya adquisición sea gratis.	Director de Contabilidad y Finanzas (Jefe de Informática y Comunicaciones)	Junio de 2011	Junta directiva
	<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de la información de forma sencilla y organizada pensando en las necesidades y deseos de los clientes potenciales. • Presentación de la información en dos idiomas: español e inglés. 	Director de Exportaciones, Beneficio y Ventas	Diciembre de 2011	Junta directiva
Desarrollar mayor promoción al jugo concentrado congelado de naranja, aceites esenciales exprimidos en frío de naranja y toronja, pimiento fresco,	Empleo de imágenes de productos en correspondencia con las fortalezas identificadas y evitar aquellas en las que se evidencien las debilidades.	Jefe Grupo de perfeccionamiento y relaciones públicas (Especialista en Comunicación Visual).	Septiembre de 2011	Reuniones de seguimiento con frecuencia mensual.

carbonilla (como nuevo producto) y mango fresco, y en menor medida al jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca.				
Identificar en la ficha técnica de cada producto los elementos aplicables del marketing mix teniendo en cuenta los resultados de las encuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • No identificar el precio, en su lugar referir que el mismo se podrá negociar. • Especificación de la forma de transportación de las mercancías, y condición de entrega. 	Director de Exportaciones, Beneficio y ventas	Diciembre de 2011	Reuniones de seguimiento con frecuencia mensual.
Capacitar a la Junta Directiva de la Empresa y a los especialistas relacionados con la actividad de comercio exterior con respecto a la implementación del marketing en Internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud al CEPEC, centros de enseñanza superior, Grupo de informática del MINCEX y demás instituciones nacionales e internacionales de acciones de capacitación relacionadas con el ejercicio de esta actividad. • Diseño de un programa de capacitación. 	Director de Capital Humano	Septiembre de 2011	Reuniones de seguimiento con frecuencia mensual.

Asegurar los recursos materiales para el mantenimiento de la infraestructura informática y la entrega de los productos conforme a lo establecido en los respectivos contratos de compraventa.	Planificación de los recursos materiales y financieros necesarios para el mantenimiento de la infraestructura informática (considerar en el presupuesto anual el pago del servicio de hospedaje).	Director de Aseguramiento	Julio de 2011	Reuniones de seguimiento con frecuencia mensual.
Publicar el sitio en Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de proveedores de servicio de hospedaje accesibles por empresas cubanas. • Licitación, solicitud de ofertas y contratación. 	Director de Contabilidad y Finanzas (Jefe de Informática y Comunicaciones)	Enero de 2012	Juntas directivas
Evaluar la visibilidad del sitio.	Monitoreo del número de visitantes, cantidad de contactos reales y relación entre la cantidad de visitantes que compraron respecto a los contactos reales.	Director de Exportaciones, Beneficio y Ventas	Enero 2012 a Diciembre de 2012	Juntas directivas
Mantener actualizada la información en la página Web.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de cambios que altere el contenido del sitio. • Análisis de los resultados del monitoreo para la evaluación de la visibilidad del sitio. • Actualización de la página. 	Director de Exportaciones, Beneficio y Ventas	Permanente	Juntas directivas, reuniones de seguimiento de las exportaciones.

Conclusiones

- Se elaboró el marco teórico sobre el cual se sustenta la estrategia elaborada para facilitar la promoción y comercialización en Internet de los productos de exportación de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”.
- La promoción de los fondos exportables de la Empresa forma parte de su estrategia de comercialización, cuyo costo se planifica anualmente.
- La orientación de la promoción desarrollada por la Empresa ha estado dirigida fundamentalmente al desarrollo de actividades en el territorio nacional, limitando el público objetivo a aquellas personas que visiten el país y asistan a los citados eventos o a aquellas que lleguen a la empresa.
- Como mecanismos de promoción empleados se mencionan: plegables impresos, comunicaciones del vendedor a clientes (venta personal), participación en ferias y eventos nacionales e internacionales (relaciones públicas), publicación de artículos en revistas internacionales como Excelencias del Caribe, publicación en el Directorio de Exportadores del CEPEC (Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera en Cuba), edición de videos resaltando las principales fortalezas de los productos y la Empresa (publicidad), obsequios de productos en fin de año a clientes actuales y potenciales, proveedores y demás entidades con las que la Empresa se relaciona para llevar a cabo la actividad exportadora (promoción de ventas).
- Más del 50% de los clientes ha conocido de los productos de la Empresa a través de entidades relacionadas con la actividad de comercio exterior de Cuba como: Cámara de Comercio de Cuba, embajadas de Cuba en sus países de origen, entre otras, y en menor medida a través de acciones promocionales de la Empresa.
- La calidad interna y el precio son los atributos que han motivado la compra de los fondos exportables de la Empresa.
- Teniendo en cuenta los resultados de la elaboración de la matriz DAFO (mayor cantidad de oportunidades respecto a las amenazas) se considera que el entorno externo para la implementación del marketing en Internet es ideal.
- Aunque Cuba aún no cuente con una infraestructura informática que posibilite la ejecución eficaz y segura de los cobros y pagos en línea, es posible la implementación del marketing en Internet con la construcción de un sitio Web con carácter promocional (tal como lo concibe un considerable porcentaje de compañías en países europeos) en estrecha combinación con el e-mail marketing y efectuando los cobros y entrega de mercancías por los métodos tradicionales.

- Se identifica como producto estrella: jugo concentrado congelado de naranja; Productos incógnita: aceite esencial exprimido en frío de toronja, aceite esencial exprimido en frío de naranja, pimiento y tomate frescos; Productos vaca: jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca y Productos Perro: toronja fresca y jugo natural de naranja.
- En los lugares más atractivos de la página Web se deben colocar el jugo concentrado congelado de naranja, aceite esencial exprimido en frío de toronja, aceite esencial exprimido en frío de naranja y pimiento fresco, y en los lugares menos visibles el jugo concentrado congelado de toronja, carbón vegetal, jugo natural de toronja y naranja fresca.
- El mango fresco y la pulpa aséptica de mango deben colocarse en los lugares más atractivos de la página Web por ser nuevos renglones exportables de la Empresa que se encuentran en la fase de introducción.
- Los mayores atractivos de los fondos exportables que comercializa la Empresa son: calidad interna (naranjas frescas), apariencia externa (pimientos), granulometría (carbón vegetal), alto ratio (jugos concentrados y naturales congelados de naranja y toronja), color (aceites esenciales de naranja y toronja).
- Se elaboró la estrategia para facilitar la promoción y comercialización en Internet de los productos de exportación de la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”.

Recomendaciones

A la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”:

- Desarrollar mayor cantidad de acciones de promoción fuera del territorio nacional orientadas a atraer clientes extranjeros con el objetivo de incrementar las exportaciones de bienes.
- Adecuar el flujo tecnológico actual empleado para la obtención de los aceites esenciales de naranja y toronja mediante destilación posterior al proceso tradicional de extracción con el objetivo de elevar los estándares de calidad de estos productos.
- Implementar la presente estrategia para facilitar la promoción y comercialización en Internet de los productos de exportación.
- Extender este trabajo a la actividad de promoción y comercialización de la Empresa orientada al mercado en fronteras, así como a otras empresas del Ministerio de la Agricultura y de países en desarrollo que comercialicen productos agrícolas y no cuenten con infraestructura preparada para llevar a cabo transacciones electrónicas completas y necesiten recurrir a los medios tradicionales para efectuar los cobros y pagos.

Bibliografía.

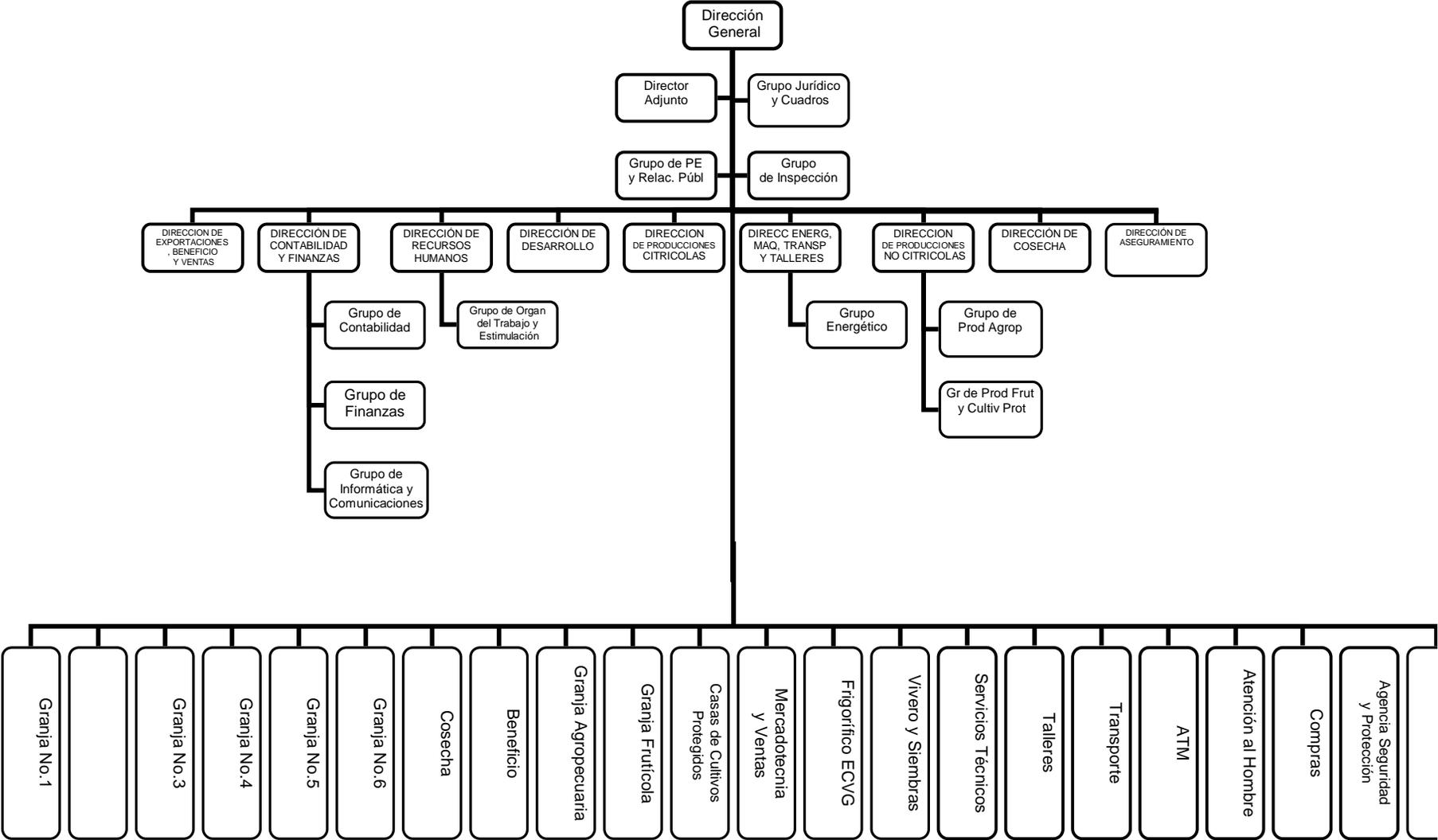
- Allard, Suzie, W Holsapple Clyde, "Knowledge Management as a key for e-business competitiveness: From the Knowledge chain to KM audits", The Journal of Computer Information Systems, Stillwater, US, 2002, Vo. 42, No. 5, pp.19 (7 pgs).
- American Marketing Association: MarketingPower.com, Sección Dictionary of Marketing Terms [<http://www.marketingpower.com/>]. De la version impresa de 1995. Consultado 18/2/2011.
- Análisis de la cartera de productos. Blog de noticias de Administración de Empresas, Gestión, Marketing y Tecnología. Publicado 4/9/2008.
- Ansoff, H. Igor. La estrategia de la empresa, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona. 1976.
- Barrios Fernández, Juliette. El comercio electrónico como impulsor de la cooperación interempresarial en Cuba. Publicado 30/5/2008.
- Comercio Electrónico. Mi propio negocio. [<http://www.myownbusiness.org/espanol/index.html>]. Consultado 11/9/2009.
- Comercio electrónico. Wikipedia, la enciclopedia libre. [<http://es.wikipedia.org/wiki/>]. Consultado 15/10/2009.
- Comunicación al Consejo, Parlamento europeo, Comité Económico Social y Comité de las regiones sobre Iniciativa europea de comercio electrónico [COM (97) 157 final], Bruselas, 1997, págs 7-10.
- Cuba en Internet [<http://www.cuba.cu/>]. Consultado 24/4/2010.
- Cuba prepara el despegue para el comercio electrónico. Cuba News Headlines Digital Edition. Publicado 9/6/2008. [<http://www.cubaheadlines.com/>]. Consultado 24/4/2010.
- Daudinot, Isabel. Uso de metadatos o metainformación en sitios cubanos. [<http://www.bibliociencias.cu/>]. 2001.
- Definición de Comercio Electrónico y Sus Diferentes Tipos. [<http://www.crear-negocios-en-linea.com/>]. Consultado 18/2/2011.
- Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Parte I. Cap 3. La planificación de programas de marketing. Empresa Gráfica "Juan Marinello", Ciudad de la Habana., 2002. 7ma edición. 437 páginas.
- Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Parte I. Cap 2. La planificación estratégica de las empresas. Empresa Gráfica "Juan Marinello", Ciudad de la Habana., 2002. 7ma edición. 437 páginas.

- Directorio Numanzia. [<http://www.directorio.numanzia.com/>]. Consultado 24/4/2010.
- E-commerce. [<http://e-commerce.buscamix.com/web/>]. Consultado 24/4/2010
- El Marketing Total según Kotler. Disponible en Management Web. [<http://www.managementweb.com.ar/>]. Consultado 24/4/2010.
- El Marketing. [<http://articulos.astalaweb.com/>]. Consultado 24/4/2010.
- Estrategia de Mercadotecnia para Internet. Disponible en Emprendedores, Centro GDL. [<http://www.centrogd.com/>]. Consultado 18/2/2011.
- Evans, J. Berman, B. (1987) Marketing Third Edition Traducción Libre por Ray Víctor con fines académicos.
- Fernández del Hoyo, A.P.: "Origen y evolución del marketing internacional" disponible en Contribuciones a la Economía, diciembre 2006. [<http://www.eumed.net/ce/>]. Consultado 24/4/2010.
- Fleitman, J. Mercadotecnia en Internet. Del libro Mercadotecnia comercial, social y en internet Disponible en PyME. [<http://pyme.com.mx/index.php>]. 2002
- García Dihígo, J.; Alonso Granados, V.; Cruz Gonzáles, Lourdes Z. Metodología y Técnicas para La investigación Científica. (soporte digital).
- Garza Pérez, José E. Tesis. Factores Críticos de Éxito en la Planeación Estratégica de Tecnologías de Información para los Negocios Electrónicos. MATI, Julio 2003, ITESMPTY2003383.
- Glosario de Términos sobre Comercio Electrónico. Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones. [en línea]. Disponible en <http://www.indotel.gob.do/>. 2007. Consultado 24/10/2010.
- Greño, Sonia. Comercio electrónico, marketing e internet. 2001
- Gryna, Frank M. Manual de Control de la calidad, cuarta edición. Editorial Félix Varela, La Habana, Volumen II, cap 19 Marketing de la calidad, 2006.
- Hernández Sosa J, "¿Quieres triunfar en el e-business? Gartner te da la receta paso a paso", Reforma, Ciudad de México, 11/9/2000, pp.5
- Historia del Marketing en Internet. Disponible en Más Efectivo Blog 2.0 De Seo Marketing [<http://www.masefectivo.com.ar/>]. Publicado en marzo de 2009.
- IClrvine. Distance Learning Center. <http://ocw.uci.edu/courses/> Curso on line. E-Marketing. Consultado 18/2/2011.
- Internet es vital para el desarrollo de Cuba. Juventud Rebelde. Edición digital. 6 de Febrero de 2009. [<http://www.juventudrebelde.cu/>].

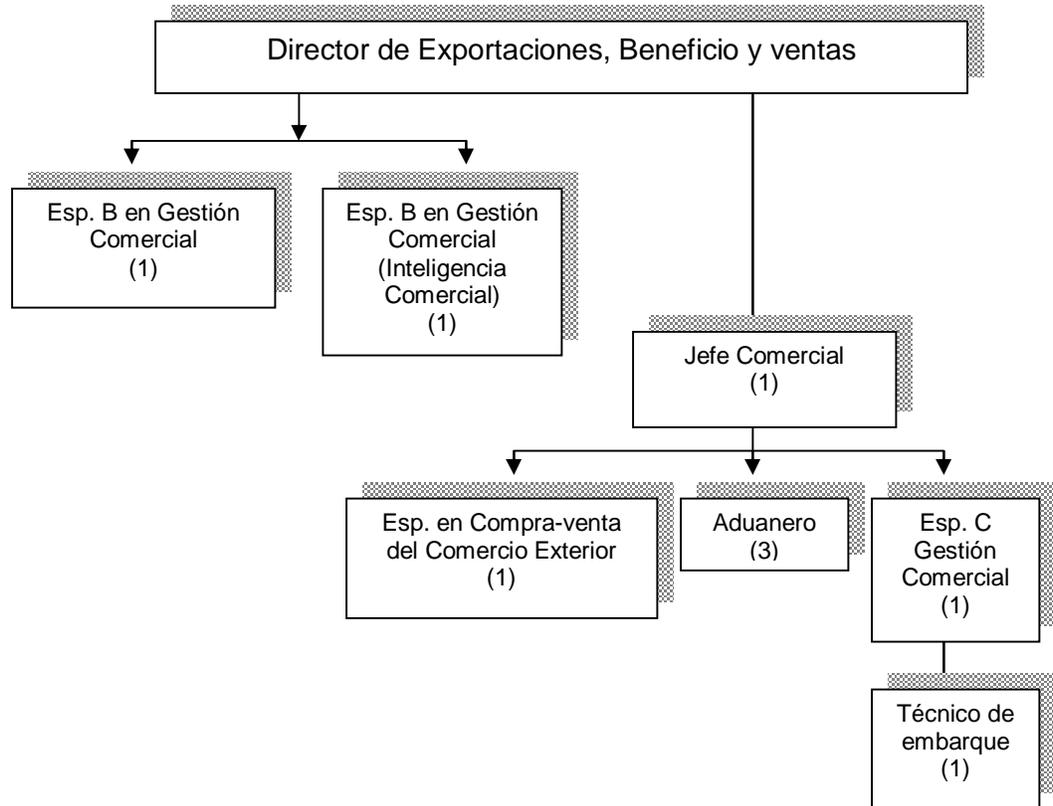
- Jackson, P. Corporate Communication for Managers. Pitman, London, 1987.
- Jareño Vargas, O. La imagen corporativa de su negocio en Internet. Disponible en [<http://www.capsulasdemarketing.com>]. Consultado 7/10/2010.
- Kotler, P, Armstrong G. Fundamentos de marketing – 6ta Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V, pp. 712 páginas. ISBN 970-26-0400-1. 2003.
- Kotler, P, Armstrong G. Fundamentos de marketing - 8º Edición, Parte III, pp. 623 páginas.
- Kotler, P. Historia del Marketing.
- La clave del comercio electrónico. Guía para pequeños y medianos exportadores. Serie: La clave del comercio. Centro de Comercio Internacional. ISBN 959-7160-09-9. La Habana, 2001, Cap 5, 16, 29, 35. La Habana. 2001.
- La publicidad en Internet ya es la tercera en facturación. [<http://e-comercio.uo.edu.cu/>]. Consultado 7/10/2010.
- Lineamientos para el Desarrollo en Cuba del Comercio Electrónico. [<http://www.betsime.disaic.cu/>]. Emitido 26/12/2005.
- Madruga González, A. Posicionamiento Web. [<http://www.cepec.cu/promocioninternet.php>]. Consultado 7/10/2010
- Marketing News. Nov. 10, 1997. Vol. 31 No. 29 Traducción Libre por Angye Rincón con fines académicos.
- Matriz BCG. Wikipedia, la enciclopedia libre. Consultado 26/10/2009.
http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG
- Mc Carthy, J. Perreault, W. Marketing. Planeación estratégica de la teoría a la práctica. Tomo 1. 11na edición. Pág 47.
- Mejía, Mercedes. Posicionamiento de la mercadotecnia en los sistemas de información. Disponible en Promonegocios.net. Portal de mercadotecnia. [<http://www.promonegocios.net/>]. Publicado 2005.
- Mendoza, J. Promoción de negocios en Internet. Publicado 2005
[<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/promocion.htm>]
- Mercadotecnia en Internet. Disponible en Wikipedia, la enciclopedia libre. [<http://es.wikipedia.org/wiki/>]. Consultado 18/2/2011.
- Mezcla de mercadotecnia. Disponible en Wikipedia, la enciclopedia libre. [<http://es.wikipedia.org/wiki/>]. Modificada 15/10/2009. Consultado 17/10/2009.

- Mora Vanegas, C. Mercadotecnia vía Internet. Disponible en Gestipolis. [<http://www.gestipolis.com/>]. Publicado septiembre 2004. Consultado 13/10/2009.
- Regalado Miranda, Ester. Consejos generales para el diseño de paginas Web. fcmfajardo.sld.cu/jornada/consejos.htm. Consultado 14/10/2009.
- Rendón, Vigil, Yenisleidy. El Marketing y el desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones. Retos y oportunidades para las empresas cubanas. 2009.
- Rizo Martínez, Lourdes Madeleine. Importancia del Comercio Electrónico para empresarios y clientes.). Portal del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba. [<http://www.mincex.cu/>]. Modificado 23/9/2008.
- Sandhusen, R. Mercadotecnia. Compañía Editorial Continental. Págs 74-77.
- Santesmases Mestre, M. Marketing. Conceptos y Estrategias, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid. 1999
- Thompson, I. La mezcla de mercadotecnia aplicada al Internet. Disponible en Promonegocios.net. Portal de mercadotecnia. [<http://www.promonegocios.net/>]. Publicado Mayo 2005.
- Thompson, I. Definición de mercadotecnia aplicada a Internet. Disponible en Promonegocios.net [<http://www.promonegocios.net/>]. Publicado Mayo 2005.
- Thompson, I. Estrategias de mercado. Disponible en Promonegocios.net [<http://www.promonegocios.net/>]. Publicado Mayo 2006
- Trilles Rodríguez, Irene, *et al.* Comunicación, Imagen e identidad corporativas, Editorial Félix Varela, La Habana, 175 pág. 2005
- Wullt, Johan. E-commerce accounted for 12% of enterprises' turnover in the EU27 in 2008. Eurostat Newsrelease.12/2010.19 de enero de 2010. <http://ec.europa.eu/eurostat>.

Anexo 1. Estructura organizativa Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”



Anexo 2. Estructura de la Dirección de Exportaciones



Anexo 3. Comportamiento de los gastos reales de promoción y cumplimiento de la ejecución del presupuesto (periodo 2007 a 2010). Fuente: Elaboración propia.

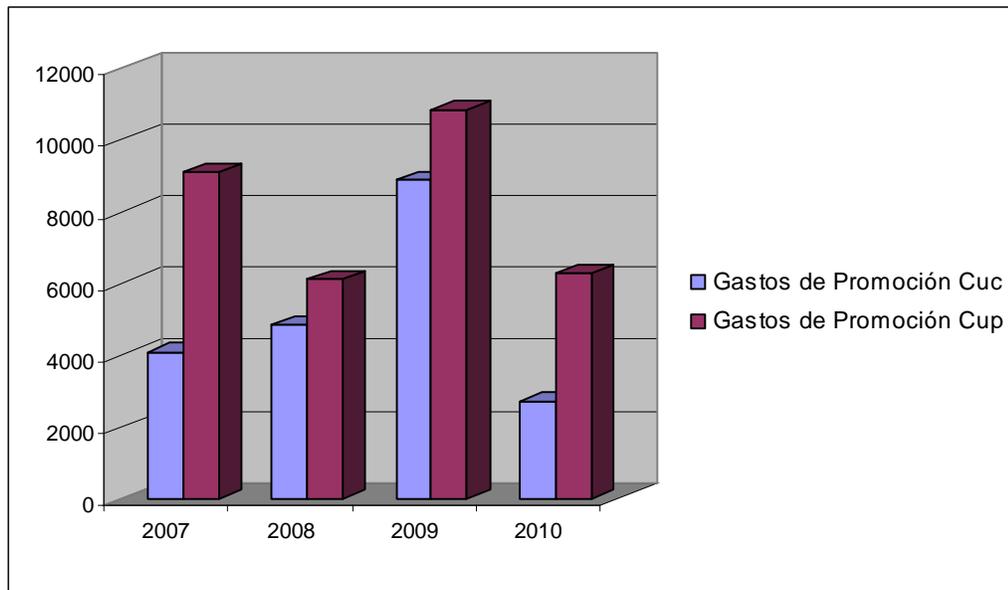


Figura 1. Comportamiento de los gastos reales de promoción (periodo 2007 a 2010). Fuente: Elaboración propia.

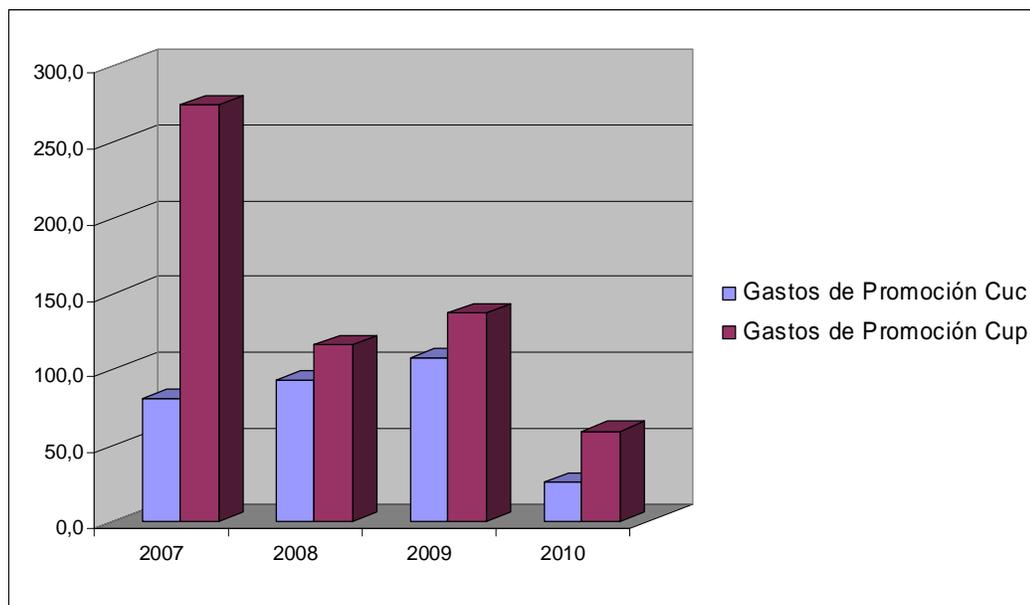


Figura 2. Comportamiento del cumplimiento de la ejecución del presupuesto de promoción (expresado en %). Periodo 2007 a 2010. Fuente: Elaboración propia

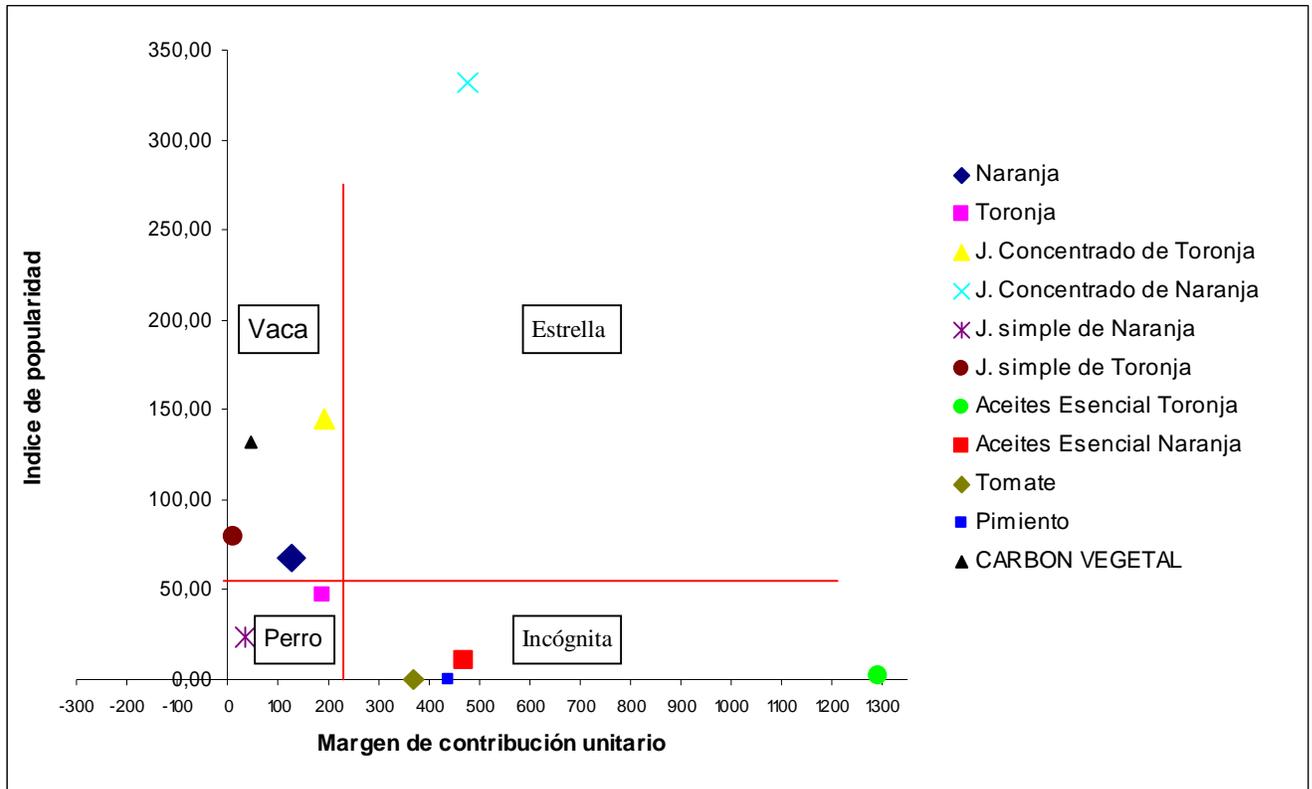
Anexo 4. _Guía de la entrevista para determinar la situación actual de los mecanismos de promoción y comercialización en la Empresa aplicada a sus trabajadores.

- 1.- ¿La Empresa promociona sus producciones exportables?
- 2.- ¿Mediante qué mecanismos se han promocionado los productos exportables de la Empresa?
- 3.- ¿Conoce si se ha empleado el criterio de especialistas externos a la Empresa? ¿Cuáles?
- 4.- ¿Con qué periodicidad se llevan a cabo acciones de promoción de las producciones exportables de la Empresa?

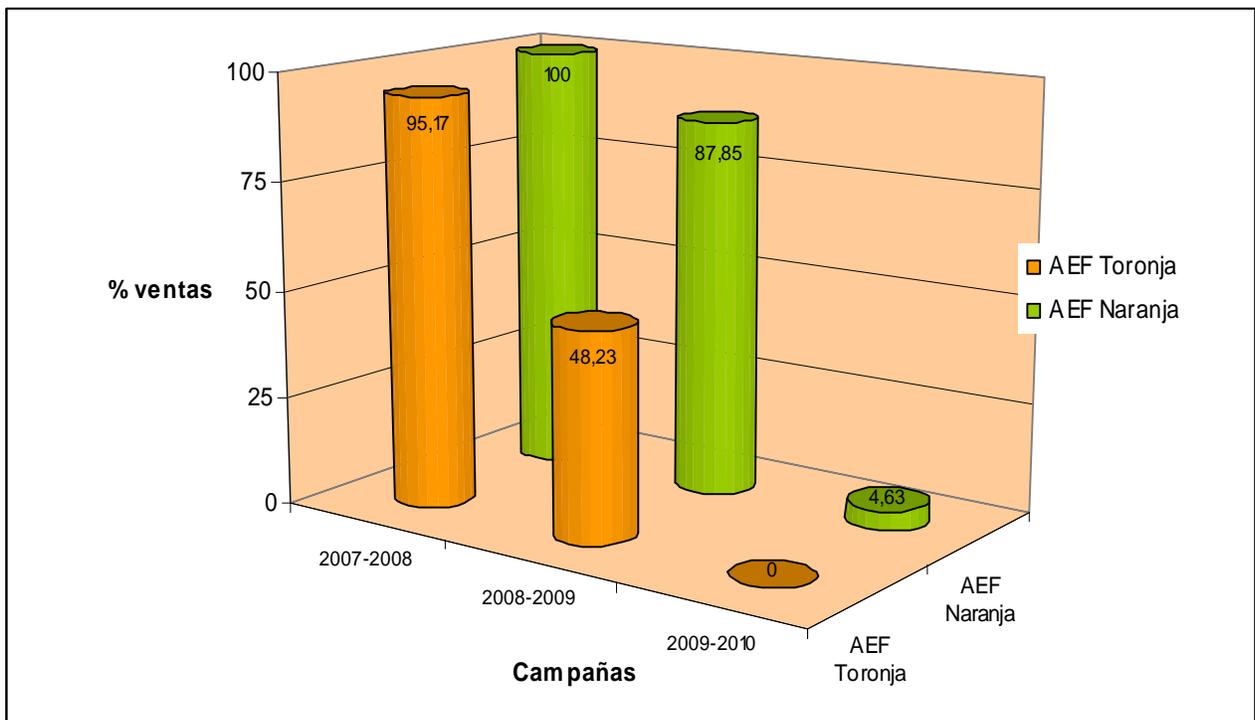
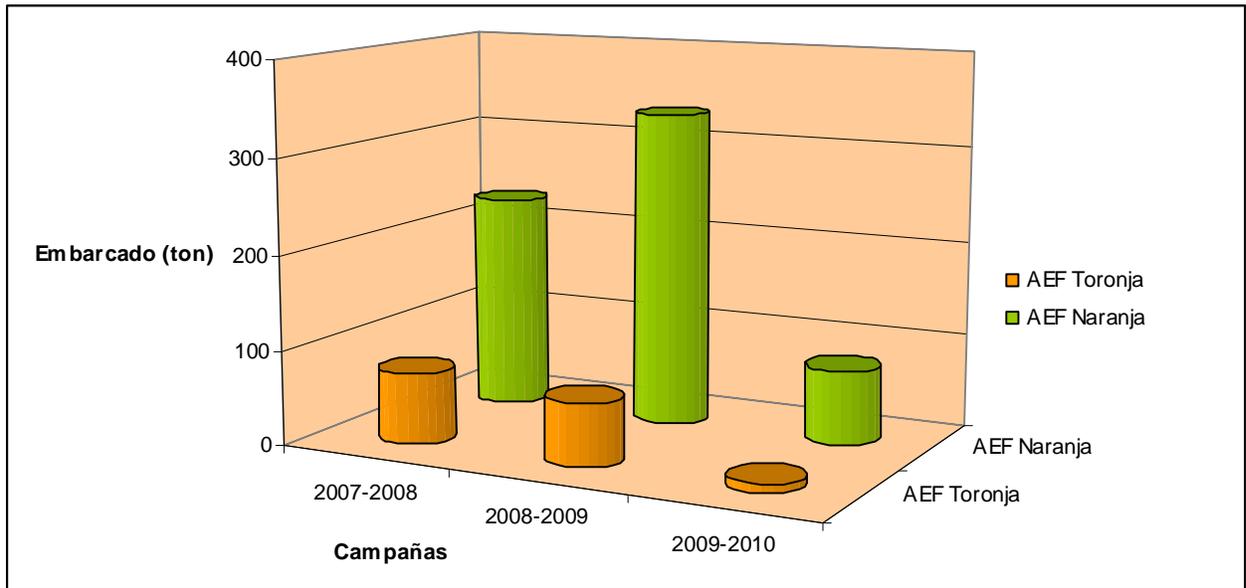
Guía de la entrevista para determinar la situación actual de los mecanismos de promoción y comercialización en la empresa aplicada a clientes.

- 1.- ¿Mediante qué o cuáles mecanismos ha conocido de los productos de la Empresa?
- 2.- ¿Con qué frecuencia (mucha, moderada, poca) escucha o lee sobre los productos de la empresa?
- 3.- ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos le hizo comprar nuestro (s) producto (s)?
Calidad interna ____ Calidad externa ____ Presentación ____ Precio ____
Estacionalidad ____ Seguridad ____

Anexo 5. Matriz BCG aplicada a la cartera de productos de exportación Empresa de Cítricos
 “Victoria de Girón. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6: Cantidades embarcadas y comportamiento de las cantidades vendidas respecto a las embarcadas de aceite esencial exprimido en frío de naranja y toronja (expresadas en toneladas). Campañas 2007-2008 a la 2009-2010.



Anexo 7. Comportamiento trimestral de precios de los jugos concentrado y natural de naranja en el mercado europeo durante el año 2009. Fuente: Product Map (International Trade Centre).

Jugo Concentrado Congelado de Naranja (66°Brix)

Trimestre	Origen del producto	Precio Menor (USD/t)	Precio Mayor (USD/t)	Condición de entrega	Pago de arancel			
					Sí	No	No refiere	No procede
Enero-Marzo	Brasil	950	1000	FOB				x
	Brasil	1000	1150	FCA			x	
	México	1100	1175	CIF			x	
Abril-Junio	Brasil	690	700	FOB				x
	Brasil	890	950	FCA		x		
	México	990	1020	Costo y flete		x		
Julio-Sept	Brasil	1050	1100	FOB				x
	Brasil	1250	1350	FCA		x		
Octubre-Dic	Brasil	1300	1400	FOB				x
	Brasil	1425	1650	FCA		x		

Jugo Natural Congelado de naranja

Boletín	Año	Origen	Precio Menor (USD/t)	Precio Mayor (USD/t)	Condición de entrega	Pago de arancel			
						Sí	No	No refiere	No procede
Enero-Marzo	2009	Brasil	550	550	FOB				x
Abril-Junio	2009	Brasil	450	475	FOB				X
Julio-Sept	2009	Brasil	450	500	FOB				X
Octubre-Dic	2009	Brasil	480	550	FOB				x

Anexo 8. Encuesta a especialistas para indagar con respecto a las fortalezas y debilidades de los productos que produce la Empresa de Cítricos “Victoria de Girón”



Enc: __

Estimado encuestado,

La Empresa de Cítricos “Victoria de Girón” cuenta con una cartera de productos que produce y exporta a diversas partes del mundo. Su opinión será muy valiosa para la mejora de la calidad, promoción y comercialización de los mismos.

1. ¿Cuál considera el mayor atractivo del/los producto(s) con el/los que ha trabajado? (puede citar características internas, externas, estacionalidad, características de los envases, resistencia a la transportación o cualquier otro aspecto que estime necesario).
2. ¿Cuáles son las debilidades que puede identificar de cada producto con el que ha trabajado? (puede citar características internas, externas, estacionalidad, envase, resistencia a la transportación o cualquier otro aspecto que considere).
3. ¿Puede comparar el/los producto (s) con los que ha trabajado con similar (es) que conozca, ya sea nacional (es) o extranjero (s)?

Muchas gracias