

**Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
Facultad de Ciencias Económicas e Informática**



*El plan de marketing estratégico, su diseño para el taller de
servicios técnicos de informática perteneciente al grupo gerencial
Servicios Técnicos Provincial
Copextel Matanzas.*

**Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas
Mención Administración de Negocios**

Autor (a): *Ing. Yoan Ramírez La Rosa*
Tutor: **Dr.C.** *Dr. Manuel Marrero Marrero.*

Ciudad de Matanzas, Septiembre 2011.

Dedicatoria

Dedico esta tesis

A mis amigos, por estar a mi lado.
A mi hermano, por su cariño hacia mi.
A mis padres, por existir.

Agradecimientos

Agradezco a todos los que me han acompañado en esta travesía de mi vida, en especial a:
Mi tutor Drc. Manuel Marrero Marrero, por su palabra, exigencia y dedicación para llevar a término este trabajo.

Mis padres por comprenderme y apoyarme cuando mas lo necesito.

Mis compañeros de trabajo y amigos, por todo su apoyo y ayuda incondicional.

A mi amiga y compañera de maestría Isa.

A TODOS, MIL GRACIAS

Declaración de autoridad

Declaro que soy el único autor de esta Tesis de Maestría en Administración de Empresas Mención Negocios. Autorizo a la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas, a la Corporación Copextel a que hagan uso de este trabajo con la finalidad que sea necesaria.

Yoan Ramírez La Rosa

Nota de Aceptación

Presidente del tribunal

Opinión del Tutor

Firma

Resumen

El marketing es una filosofía de gestión empresarial orientada a conocer y a satisfacer las necesidades, los deseos actuales y potenciales del mercado a través de un conjunto de actividades, tanto estratégicas como operacionales, con el fin de establecer con los clientes una relación de confianza mutua orientada al largo plazo y beneficiosa para ambas partes”.

(Galluci 2000)

A partir de la interpretación y análisis de la cita antes expuesta, el autor de este trabajo de investigación decidió ejecutar su ejercicio académico final en el taller de servicios de informática perteneciente a la Gerencia de Servicios Técnicos Provinciales, ubicada en la División Territorial de la Corporación Copextel S.A., sito en la Calle 151 # 29801 % 298 y 300, Pueblo Nuevo Matanzas.

La investigación abordó desde su marco teórico los diferentes conceptos que giran alrededor del marketing, estrategias y plan de marketing.

Se realiza un análisis de la situación actual del taller de servicios de informática, encontrándose este ubicado en un entorno concreto mostrando su estructura, objetivos y características. Analizando su situación interna y externa, se presentan estadísticas gráficas de sus operaciones económicas comprendidas en los años 2006 al 2010. Se estudia el Mercado matancero, así como la competencia existente, también se muestra el posicionamiento competitivo actual de la empresa.

Tomando como base el análisis y diagnóstico de la situación actual del taller de servicios de informática, se definen un grupo de objetivos, estrategias y acciones a tomar durante el período de tiempo que abarca el plan de marketing. El trabajo concluye con la presentación del presupuesto de marketing.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Visión de la gestión estratégica comercial en los servicios..	7
1.1- La Planificación Estratégica, su naturaleza y lugar dentro de la Dirección.	7
1.2- Papel del marketing como herramienta de apoyo a la gestión empresarial.	12
1.3- La estrategia de marketing en el sector de los servicios.	15
1.4- Esquema seleccionado para la investigación. Estructura y contenido de la metodología seguida.	20
1.4.1- Análisis y Diagnóstico de la situación.	21
1.4.2- Formulación de las Decisiones estratégicas de Marketing.	24
1.4.3- Programas de Acción y proyecciones para el control.	28
Capítulo II: Diagnóstico de la empresa.	29
2.1- División Territorial Matanzas, 16 años de solución integral.	29
2.2- Caracterización del grupo gerencial Servicios Técnicos Provinciales.	33
2.3- Mercado donde se desarrolla la Gerencia.	36
2.4- Segmentación.	41
2.5- Determinación de la demanda y ciclo de vida del producto servicio.	43

2.6- Posicionamiento del Mercado.	45
2.7- Análisis de la Competencia.	46
Capítulo III: Propuesta de Objetivos, estrategias y acciones del plan de Marketing.	49
3.1- Objetivos estratégicos.	50
3.2- Estrategias y Plan de Acción.	51
3.3- Presupuesto de Marketing.	70
Conclusiones	74
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	81

Introducción

Con el desarrollo de las tecnologías informáticas presentes en la actualidad, así como su expansión a todas las esferas de la sociedad, se observa que se vive en un mundo totalmente informatizado, en el cual las pequeñas, medianas y grandes empresas no pueden estar ajenas a dichas transformaciones.

La sociedad de la información se coloca en esta realidad emergente como una meta de la mayoría de los estados y una necesidad. Dentro de este contexto se observan dos factores que necesitan de un equilibrio armónico: el primero relacionado con una infraestructura técnica de computadoras, teléfonos móviles, cajas para acceder a Internet desde el TV, módems, protocolos de transferencia de datos y redes nacionales de telecomunicaciones, pretendiendo, al ampliar el acceso a las redes electrónicas, permitir la aproximación de la sociedad a la información. El segundo, unido a esta infraestructura de tecnología de la información, procura reflexionar sobre los contenidos, las aplicaciones sobre esta red, en fin los servicios, y cómo transmitir los significados asociados a estos contenidos, creando una relación información, conocimiento y desarrollo humano.

Es por ello que la dirección del país ha tenido que tomar medidas y en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se expresa: “El país debe encaminarse resueltamente a la modernización informática mediante un programa integral que involucre a las organizaciones que deben proveer los recursos materiales, financieros e intelectuales y a las entidades económicas, políticas y sociales que deben traducirlos en más y mejores productos y servicios. La industria de los servicios informáticos deberá asegurar la modernidad de su base técnica y organizativa, y la elevación constante del nivel científico-técnico de sus especialistas con vistas a garantizar esos propósitos”. **Comunicaciones MdIlya, Tecnología de la información 2002.**

En medio de la crisis que hoy vive el mundo, los servicios, se han hecho importantes para todas las empresas ya sea para las productoras de bienes, como para las que generan

servicios propiamente, convirtiéndose en una herramienta indispensable para la producción en su concepto más amplio y para la satisfacción de las necesidades básicas del hombre.

Este sector de la economía está atravesando por una etapa de grandes transformaciones, en la cual las formas establecidas de hacer negocios se están haciendo a un lado. En todo el mundo, los recién llegados innovadores que ofrecen nuevos estándares de servicio han triunfado en los mercados en donde los competidores establecidos han fallado en complacer a los exigentes clientes actuales.

Entre las claves para competir de manera efectiva en este nuevo ambiente de retos están las habilidades en la estrategia y la puesta en práctica del marketing, el cual es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio.

El desarrollo creciente de la ciencia y la técnica y en especial de la informática así como la aparición de las Sociedades del Conocimiento han revolucionado el mundo llevándolo a una época de intensa relación entre los ordenadores, software, la propia Internet y la información y el conocimiento.

Los servicios informáticos son parte de las nuevas tecnologías que han registrado cambios en las diferentes sociedades y son a su vez impulsores del proceso de reconfiguración económica y social que atraviesan los países a nivel mundial junto al proceso de globalización y el peso creciente del conocimiento como factor productivo clave para lograr mejoras competitivas.

En el caso cubano, se ha implementado a través del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones un plan para la introducción de tecnologías que proporcionen los medios para la explotación y uso de la información que satisfaga las necesidades de la sociedad cubana.

Con la introducción de estos servicios informáticos ha surgido un amplio mercado interesado en la explotación de estos medios y con él se ha desatado una amplia demanda que estas empresas intentan cubrir tratando cada una de adueñarse de una cada vez mayor parte del mercado.

Para esta importante penetración y explotación del mercado las empresas luchan entre sí por alcanzar cuotas de mercado mayores y por consiguiente tener más clientes y con ello

vender más. Para lograr este objetivo ponen en práctica entre otras herramientas al marketing, en función de gestor de la política de ventas así como de su filosofía de cara al consumidor.

Para toda empresa que desee estar enfocada al marketing debe ser una preocupación constante conocer el mercado y adaptarse a lo que este demanda, para poder actuar sobre él de una forma más eficiente. Las decisiones a tomar deberán tener su fundamento en la opinión misma del mercado y no en criterios productivos o administrativos, por lo que la organización debe tener como premisa la aceptación y el respeto a los hábitos, opiniones y preferencias del consumidor. Coincidiendo con el criterio de algunos autores no es ocioso pensar que los resultados que obtenga una empresa al final de un período determinado es, en gran medida, un reflejo de la correcta o incorrecta estrategia comercial. Una estrategia comercial se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios productivos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente.

Abordar como objeto de estudio a una empresa como Copextel, que se inscribe en lo que pudiéramos clasificar como el sector de los servicios y comercialización, presupone interceptar desde una perspectiva general del análisis a dos procesos que a nivel global y por qué no, también en Cuba se visualizan acaso convergentes o cómplices en esta era de la información en la cual estamos inmersos.

De una parte, los niveles de complejidad productiva, de know how, de circulación, prestación y por tanto de legitimación de organizaciones empresariales, cada vez más estratégicas para el escenario nacional en las que surgen y cada vez más complejas por la tipología que van adquiriendo en la medida que crecen y adquieren mayor “hegemonismo” en el mercado: tras 17 años de surgida Copextel emplea a más de 7000 trabajadores a nivel nacional, genera ingresos para el país en el orden de más de 80 millones de dólares y presta una variedad de servicios decisivos para el desarrollo tecnológico y logístico de la Isla, que la convierten en referente obligado y objeto de estudio potencial, desde la mirada de muchas disciplinas de las ciencias empresariales, de la gestión de recursos humanos, del marketing y de la comunicación organizacional.

Dado el papel que le corresponde a esta empresa, se hace imprescindible la utilización de los planes que dan respuesta a la necesidad de la economía del país y de los territorios donde el plan de marketing no es un fenómeno aislado dentro de una Organización sino que está engarzado en los planes de fabricación, ingeniería, finanzas y personal, y todos ellos han de resultar congruentes con el plan general de la dirección o planificación estratégica de la organización.

Cuando se aplica rigurosamente, se inicia definiendo o redefiniendo los objetivos básicos y económicos, determinando el perfil competitivo y la panorámica que se quiere dar a la organización. Se investiga las tendencias del entorno sobre regulaciones gubernamentales, principales tecnologías, significantes oportunidades del mercado, estrategias estimadas y explícitas de los principales competidores y un análisis de las fuerzas y debilidades de la organización. Entonces se desarrollan los objetivos y se fijan las prioridades. La comparación entre la posición actual de la organización y la posición deseada, proporciona la estrategia que es preciso seguir para llenar el vacío entre las dos.

Estas estrategias se llevan a un plan y se construye un programa de acción.

Copextel, a pesar de ser concebida como una empresa de nuevo tipo, ha presentado dificultades en la consecución de sus planes y objetivos, la dificultad principal radica en la existencia de clientes insatisfechos con las prestaciones de los servicios recibidos, lo que se traduce en pérdidas para la entidad serviciadora, no solo como expresión final de los servicios prestados, sino también de la credibilidad ante el mercado en el que trata de insertarse la empresa, provocado empíricamente por el cambio de subordinación que sufrió el taller de servicios técnicos de informática al unirse al grupo gerencial de servicios técnicos integrales; trayendo consigo la necesidad de practicar un estudio de mercado para conocer realmente las causas de decrecimiento de nuestras ventas y cantidad de clientes.

El **problema general** que motiva el desarrollo de esta investigación es el siguiente:

¿Cuál sería el plan de marketing estratégico a desarrollar por el taller de servicios técnicos de informática perteneciente al grupo gerencial Servicios Técnicos Integrales para recuperar el mercado del territorio de Matanzas?

Objetivo general:

- Diseñar el plan de marketing estratégico que asumirá la dirección del taller de servicios técnicos de informática perteneciente al grupo gerencial Servicios Técnicos Integrales para recuperar el servicio del mismo dentro del territorio.

Objetivos específicos:

- Realizar el marco Teórico para la investigación que se va a desarrollar
- Realizar un análisis situacional del taller de servicios técnicos de informática.
- Realizar un análisis estratégico de la UEN en Matanzas.
- Proponer las principales estrategias y acciones para fortalecer los servicios técnicos de informática para dicho taller perteneciente al grupo gerencial Servicios Técnicos Integrales.

Hipótesis:

Si se realiza una investigación de las necesidades de los clientes, la realidad del mercado y las posibilidades de la organización se podrá elaborar un plan de marketing estratégico.

Algunas de las variables utilizadas son:

- Plan de marketing.
- Producto
- Precio
- Distribución
- Competencia.
- Comunicación

Entre los principales métodos y técnicas utilizadas en la realización de este trabajo se encuentran:

- Análisis de la Matriz DAFO.
- Encuestas a clientes.
- Revisión bibliográfica documental.
- Aplicación de técnicas del marketing.
- Observación.
- Método ABC.

El trabajo esta estructurado en tres capítulos;

El primero dedicado a consideraciones teóricas de los temas abordados, revisándose una bibliografía amplia y actualizada incluyendo a los clásicos en estos temas.

El segundo capítulo diagnóstico de la empresa, donde se realizará un análisis situacional del taller de servicios técnicos de informática perteneciente al grupo gerencial de Servicios Técnicos Integrales, del entorno y de la competencia.

El capítulo tercero se destinará al diseño del plan de marketing, con las estrategias y acciones que le permitirá al taller de servicios técnicos de informática perteneciente al grupo gerencial de Servicios Técnicos Integrales recuperar el mercado, así como el presupuesto asignado para esto.

Capítulo I: Visión de la gestión estratégica comercial en los servicios.

1.1- La Planificación Estratégica, su naturaleza y lugar dentro de la Dirección.

Los cambios ocurridos en la internacionalización de las empresas, con la actuación de las Transnacionales y el predominio de las políticas económicas regulacionistas, como partes del auge económico que siguió a la Segunda Guerra Mundial, bajo el impulso de la reconstrucción de Europa, fue un marco propicio para que la teoría sobre la planificación en la empresa, revolucionase.

Se comienza a partir de este entonces a conceptualizar a la empresa como un sistema abierto en interacción con el entorno, prestándosele atención a la influencia de los aspectos sociales y técnicos en el comportamiento de los sujetos, al estudio del conflicto organizacional, a la importancia de las comunicaciones en la organización y a la fijación de los objetivos en la empresa.

Tras el impacto recesivo de la fuerte crisis de los años 74–75, las grandes transnacionales buscaban vías que permitieran lograr altos niveles de desempeño, en medio de las condiciones adversas que predominaban en la economía mundial. Los investigadores y estudiosos del “management”, en estas circunstancias, resaltan la importancia de la consideración del entorno para la formulación de objetivos y la influencia del mismo en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones. De esta manera, distintos trabajos que en estos años centran su atención en la relación empresa-entorno, y en el carácter condicionante de este último sobre el sistema de planificación, el tipo de estrategia, de estructura organizativa y de estilo de liderazgo, bajo estas condiciones económicas e influjo teórico, aparece la planificación estratégica (strategic planning), como un enfoque de dirección, que pone su énfasis, no en el plazo, sino en el concepto de estrategia.

La literatura que aborda el tema, frecuentemente señala que la planificación estratégica se establece como un proceso de planificación secuencial en diferentes fases, a la cual le es característico la consideración del largo plazo, a partir del estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno competitivo y de las capacidades y condiciones internas de la empresa, con el fin de guiar a la misma hacia sus objetivos básicos: eficiencia, crecimiento, control (interno y externo) y supervivencia .

La planificación en la empresa a partir de la planificación estratégica, se ha establecido por diversos autores como un nuevo enfoque innovador de la dirección, que perfecciona tanto el proceso de formulación de la estrategia, como su implementación y control. Igor Ansoff citado por algunos autores como iniciador y exponente de la planificación estratégica, ha mediado de los años 70, planteó el término de “Strategic Management” (Dirección Estratégica).

La Dirección Estratégica, según las consideraciones que centran su atención en la aparición de esta como un enfoque de management teniendo como antecedente a la Planificación Estratégica, señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de tal manera que supera las deficiencias de la segunda, en específico al recoger un análisis del entorno en el que no sólo se somete a la consideración a las variables económicas y tecnológicas, sino también aquellas relacionadas con el entorno sociopolítico; incorporando los cambios estructurales que son necesarios al interior de la empresa como resultado de su interacción con las exigencias del entorno, al concebir el análisis interno de la organización presente en la Planificación Estratégica; además, de la atención que se le concede, a la ejecución de la estrategia formulada, y a los elementos que condicionan tanto la formulación como la realización y control de la misma.

En la transición de la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica, se emplean variadas técnicas e instrumentos, llamados “modelos de análisis estratégicos” y matrices de actividad (modelos portafolio). Entre las más conocidas matrices de actividad está la BCG (Boston Consulting Group), la de Mckinsey, y la de Arthur D. Little, elaboradas en la década de los 70 por las grandes organizaciones consultoras de EEUU, con el propósito de permitir a la gran empresa “multiactividad”, trazar las estrategias que decidieran el peso específico que debía otorgársele a cada unidad de negocio o producto, dentro de la cartera de actividad de la misma.

Los anteriores sucesos tuvieron lugar fundamentalmente en los principales países capitalistas desarrollados, mientras que en los antiguos países que formaban el bloque socialista agrupados en el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), la planificación de la empresa cobraba sentido en los marcos de la planificación de la economía nacional, en las que todo el trabajo de la empresa se llevaba a cabo en correspondencia con las tareas

del plan nacional y bajo las directrices de los distintos niveles de dirección, que pasaban por los planes de las ramas, por los planes de los organismos, o por los planes territoriales. La planificación en este contexto fue concebida como una función fundamental de la dirección, a través de la cual debía lograrse el adecuado establecimiento de los objetivos y la determinación de las tareas, y los recursos necesarios para alcanzarlos con la mayor eficiencia económica, de manera que permitiera la proporcionalidad de la producción y el funcionamiento sincronizado de todas las subdivisiones de la empresa. La fijación de objetivos como tarea fundamental de la planificación en la empresa se enmarcaba dentro de dos tipos de indicadores del plan: los indicadores directivos, los cuales eran elaborados por el organismo superior que eran de obligatorio cumplimiento para los niveles inferiores; y los indicadores autónomos, los cuales eran elaborados por la propia empresa y que utilizaba para dirigir mejor la ejecución del plan.

Tal como se plantea en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, “la planificación transita de un modelo excesivamente centralizado, sustentado en balances materiales, a otro aún en proceso de implantación a partir de la valoración y balances financieros de los recursos externos y otras definiciones y coordinaciones, integrando todas las formas de propiedad bajo el predominio de la estatal”. En las condiciones en que se desenvuelve la economía cubana desde mediados de los ‘90, donde tiene lugar una descentralización de la actividad y la gestión empresarial, tratando de buscar un nivel de dinámica en la empresa estatal que permita enfrentar exitosamente las exigencias de la competencia internacional, se han ido poniendo en práctica en diferentes organizaciones, la metodología y los procedimientos propios de la planificación estratégica, y va ganando terreno el enfoque de la Dirección Estratégica, que como se ha señalado con anterioridad, recoge la consideración de las contingencias, la participación grupal, la referencia del posicionamiento competitivo, y el énfasis en la importancia de la ejecución de la estrategia a través de los planes, programas y acciones a implementar. Por lo que en el VI Congreso del partido se plantea “el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características”.

Si el objetivo de cualquier empresa es entregar valor al mercado a cambio de utilidad, la mercadotecnia se coloca al principio del proceso de planeación del negocio, ya que en lugar de una idea basada en fabricar y vender, el proceso de negocio consiste en elegir, proporcionar y comunicar el valor () Kotler, 1992. Desde la perspectiva interna de la empresa, y suponiendo que esta actúa bajo el enfoque de marketing, la función comercial se anticipa a las funciones de producción y financiación, pues es a partir de los estudios de mercado que quedarán fijados los objetivos de ventas, de los cuales dependerá el esfuerzo de marketing a realizar. Así de las ventas esperadas, dependerán los gastos de marketing, de producción y las necesidades de inversión.

La elección del valor es el contenido de la primera etapa que debe llevar a cabo el departamento de marketing antes de que exista cualquier producto (la segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento en cuanto a valor de la oferta) es ésta según plantea () Kotler 1992, considerando la cadena de valor en la empresa, propuesta por Michael Porter , el núcleo de la proyección estratégica comercial; la segunda etapa es la de proporcionar el valor (desarrollo del producto, desarrollo del servicio, precio, búsqueda de fuentes de fabricación y distribución del servicio); y concluye con la tercera etapa cuyo objetivo es comunicar el valor (fuerza de ventas, promoción y publicidad).

En su libro “Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control”, () Kotler establece la relación entre la Planificación Estratégica y la Planificación de Marketing considerando que el primer paso en la planificación de la empresa está ligado al departamento de marketing, quien a través del dominio que tiene sobre la dinámica del mercado en cuanto a tamaño y estructura, está en condiciones de ofrecer informaciones básicas para poder emprender las evaluaciones y análisis que son necesarios realizar en la fase de diagnóstico de la proyección estratégica empresarial, de la cual deben derivarse los objetivos, estrategias y programas de acción corporativa. Sobre la base de dichos objetivos se elabora entonces la planificación al nivel de la función comercial (el plan de marketing), de cuya gestión y control se generará el flujo de información que retroalimente el proceso de planificación en la organización. Si se sigue la idea, de que la esencia de la estrategia es alcanzar una posición exclusiva y duradera en el mercado sobre la base de la explotación del sistema de actividades de la empresa () Porter, 1998, hay necesariamente que

comprender y corroborar el papel de “centinela”, “explorador”, de centro de información primordial y por tanto de “faro”, que tiene la función comercial bajo un enfoque de marketing, en la proyección estratégica de la empresa. Dicho enfoque es la premisa que asegura a los líderes, el conocimiento de las oportunidades competitivas del presente, y con su capacidad de anticipación y condiciones para formular posicionamientos y proporciona los ingredientes para visionar el futuro deseado.

Esta capacidad de anticipación que posee el enfoque de marketing se corresponde con las características que le son propias a la actitud o mentalidad estratégica en la empresa, a saber: la actitud adaptativa (adaptarse al entorno con fines de desarrollo y supervivencia) y la actitud activa y voluntarista, entendiendo esta última como una actitud anticipadora.

Al reflexionar en torno al lugar y naturaleza de la estrategia comercial dentro de la dirección estratégica, es necesario tener presente el enfoque acerca de los niveles de la estrategia empresarial. En la literatura sobre el tema, se tiende a jerarquizar la estrategia en tres niveles:

- a) Estrategia global o Corporativa,
- b) Estrategia de negocio.
- c) Estrategia funcional.

La estrategia global o corporativa es el nivel en que se considera a la empresa en relación con su entorno, y es donde se decide en qué actividades debe participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. Así en este nivel debe ocuparse de dejar determinado el ámbito de actividad de la empresa (cuál o cuáles son los negocios en los que se desea participar) y las capacidades distintivas, (recursos y habilidades presentes y potenciales que posee y domina la empresa) que deben contribuir a lograr los objetivos fijados.

La estrategia de negocios en aquellas empresas que realizan varias actividades, es considerada un segundo nivel en el diseño de la estrategia empresarial. En este caso se parte del concepto de Unidad Estratégica de Negocios, concepción que divide a la empresa en unidades distintas, cada una de las cuales conforman un conjunto de actividades homogéneas y que requieren por tanto un planteamiento competitivo diferente. De tal manera, a este nivel debe decidirse cuáles serán las capacidades distintivas de la unidad que deberán conducirla a ocupar una posición ventajosa frente a los competidores y cumplir

con los objetivos del negocio, que responden a su vez a los objetivos empresariales. Esta es la estructura con que cuenta la Corporación Copextel hoy en día, por Unidades Estratégicas de Negocios.

La estrategia funcional, nivel donde a partir de las áreas funcionales básicas de la unidad, se contribuye a lograr los objetivos de aquella, a través de concretar las estrategias corporativas, considerada por algunos autores “como la bisagra entre la estrategia global y los planes.

Situada en este tercer nivel de la estructura jerárquica de la estrategia, la función comercial al adoptar un enfoque de marketing, debe evaluar y seleccionar las estrategias que conduzcan a generar un mayor valor para el cliente, lo cual presupone manejar los recursos y habilidades de mercadotecnia, y generar un efecto sinérgico positivo entre los programas y acciones de marketing, que permita cumplir las metas propuestas.

Partiendo de lo anterior podemos definir como estrategia comercial al conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar que permita alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma la competencia, y teniendo también en cuenta las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

La determinación de las estrategias es una fase racional, pero no exenta del ejercicio más sutil y creativo, por lo tanto, lo menos susceptible de utilizar recetas, no bastando con un examen analítico de los hechos; sino que hay que interpretarlos y ser capaz de prever situaciones futuras.

1.2- Papel del marketing como herramienta de apoyo a la gestión empresarial.

El marketing ha sufrido una larga evolución, en la que aún está inmerso. A finales de siglo y comienzos del anterior se identificó con la distribución. Las decisiones sobre producción, precio, y distribución se tomaban basándose en consideraciones de producción. Y las decisiones sobre promoción, si hubiera que tomar alguna, se solían posponer para una fase posterior. Aunque con gran coincidencia en la esencia conceptual, el término marketing ha tenido diferentes acepciones, según sea el autor o escuela que lo defina.

Por su parte () Kotler, 1992 plantea que, “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. Según () Miguel, () Bigné, (1994) “Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”.

En las () Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (1998) se define la mercadotecnia como “... una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de la necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia y en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”.

Cuando la estrategia comercial se realiza bajo un enfoque de marketing (concebida como la administración de los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de incrementar el valor percibido por el cliente), su dirección, características y alcance vienen determinados por el prisma de la orientación al mercado. Para alcanzar una orientación de la empresa al mercado que se sustente en la orientación al cliente, es preciso llevar a cabo el proceso de formulación y aplicación de la estrategia comercial, la cual supone la planificación estratégica de marketing. Como vía de proyección de la estrategia comercial, la planificación estratégica de marketing implica la toma de decisiones actuales en relación con la línea de acción que el mercado debe seguir en el futuro, considerándose la habilidad de la entidad para desarrollar y poner en ejecución un programa de mercadeo, a partir del conocimiento de las exigencias del entorno vistas a través del análisis y diagnóstico de la situación.

Kotler, estima que los planes de marketing se diferencian de los planes estratégicos de las unidades de negocio, debido a que se centran de una forma más concreta, en un área producto-mercado y porque desarrollan estrategias de marketing detalladas y programas concretos para alcanzar los objetivos de la unidad en esa área, concibiendo de esa forma al plan, como el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing () Kotler, 1992.

Para () J. J. Lambin, 1987, la reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida, y piensa, que a mediano y largo plazo la supervivencia y desarrollo de la empresa dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y de modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades planteando también: “El Plan de Marketing tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción”.

Coincidiendo en general con las ideas anteriores, otros autores al valorar las finalidades que persigue el plan de marketing estratégico, plantean dentro de las más importantes: la de la descripción del entorno de la empresa con relación a todo los factores que de forma directa o más indirectamente explican su posición competitiva; la del alcance de los objetivos, a partir de la programación de tareas que deben realizarse y del conocimiento por los responsables de su realización, de la importancia que estas tienen en la implementación de la estrategia; la del control de la gestión, pues al fijar metas y darles seguimiento, se le presta atención a las desviaciones y a sus posibles soluciones; y la de analizar los problemas y las oportunidades futuras, ya que el análisis y la evaluación que deben realizarse en la formulación del plan, descubrirán problemas en los que no se había pensado antes, lo que permitirá buscarles posibles soluciones y descubrir nuevas oportunidades.

Para alcanzar una orientación de la empresa al mercado que se sustente en la orientación al cliente, es preciso llevar a cabo el proceso de formulación y aplicación de la estrategia comercial.

Como vía de proyección de la estrategia comercial, la planificación estratégica de marketing implica la toma de decisiones actuales en relación con la línea de acción que el mercado debe seguir en el futuro. Es un proceso mediante el cual la organización debe reconsiderar su habilidad para desarrollar y poner en ejecución un programa de mercadeo, a partir de los problemas y oportunidades aportadas por el análisis y diagnóstico de la situación.

En resumen, las políticas comerciales tienen que ser coordinadas e integradas en programas de acción específicos que permitan la consecución de los objetivos propuestos.

1.3 - La estrategia de marketing en el sector de los servicios.

Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos.

Muchos autores han dado sus criterios y sus puntos de vistas tratando de definir el concepto de servicio; siendo:

“Una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se producen como resultado de la interacción entre clientes, una persona o una máquina”. () Lehtinen, 1983

"Todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado". () Hernández Bravo , 2000

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico." Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado.

En el caso que ocupa a la presente investigación, se define por parte del autor, a los servicios, como el bien intangible que se le brinda a los clientes por parte de la Corporación Copextel y que satisface la demanda de los servicios en cuestión.

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son: () Kotler, 2006

Intangibilidad:

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto de servicios.

Inseparabilidad:

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total.

Heterogeneidad:

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad" de prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Perecibilidad:

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.

Propiedad:

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.

- Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.
- El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial. Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesto por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido. Posicionamiento: El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

Actualmente, el panorama que se le presenta al consumidor es el siguiente:

- Se encuentra ante innumerables opciones entre las que elegir y los productos tienden a homogeneizarse, con lo que cada vez hay menos diferencia entre la calidad real y percibida de los diferentes productos.
- La entrada al mercado de marcas blancas (Equipos de audio y TV) y su constante aumento en la cuota de mercado ha inducido a muchas empresas a involucrarse en una guerra de precios, por lo que muchas ofertas dejan de ser rentables.
- El consumidor se ve acosado por un elevado número de mensajes publicitarios, el aumento de canales de televisión y la saturación de anuncios, han hecho que la publicidad se ha vuelto sorda y menos creíble.

En esta situación va a ser cada vez más complicado y costoso conseguir nuevos clientes, por lo que será muy importante mantener fieles a los consumidores que ya se tienen. Por consiguiente, va a ser necesario redefinir el concepto de consumidor, que debe pasar a ser el “sujeto económico en el que comienza y termina el ciclo de la producción” () Kotler 2006.

No obstante, todavía hoy una gran parte de las empresas centran todas sus acciones de marketing en la captación de clientes nuevos y descuidan la atención que deben prestar a su actual base de clientes. Muchas empresas siguen pensando que por el simple hecho de comprar una o dos veces ya están “encadenados” a la empresa. Confían en que esos clientes seguirán comprando de mutuo acuerdo, propio sin ningún tipo de motivación específica que induzca a ello.

Hoy es necesario constatar el hecho de que la “fidelización” de los clientes está íntimamente ligada a las posibilidades de rentabilidad, competitividad e, incluso, subsistencia de las empresas.

La fidelización de clientes puede situarse dentro de la evolución de las empresas como una fase posterior a la etapa de marketing o a la etapa de segmentación.

Hace unos años el problema fundamental de una empresa se situaba en el desarrollo de productos y servicios innovadores que se diferenciases de la competencia e incluso del conjunto de productos existentes en el catálogo comercial. Esta etapa concluyó en el momento en que las entidades comprendieron que los productos podrían ser copiados e incluso mejorados.

Posteriormente se inició la etapa de segmentación, la preocupación fundamental radicaba en cambiar la orientación por productos hacia una orientación por clientes. Lo importante era tener un conocimiento exhaustivo de la clientela. Sin embargo, en muchas ocasiones, la segmentación se convertía en el fin mismo cuando lo importante era disponer de una herramienta que permitiera a la red comercial contar con una nueva filosofía de trabajo basada en la polivalencia y en el desarrollo de una acción comercial orientada en su totalidad hacia el cliente.

Fidelizar: Aumentar, consolidar y rentabilizar la cuota de mercado. Todo ello, basado en tres premisas fundamentales: () Kotler 2006

1. Un buen producto y un excelente servicio no es suficiente para conseguir la fidelización del cliente.
2. Ser mejor que la competencia ayuda a la fidelización pero no representa el punto fundamental en su consecución.
3. Los clientes no son nunca suficientemente fieles a una empresa o marca por muy buena imagen que tengamos.

Fidelizar no es sólo segmentar, crear productos y servicios específicos para cada tipo o segmento de cliente ni desarrollar una distribución a medida de cada cliente. La fidelización es mucho más: Convertir a los clientes en amigos y conseguir que los clientes se sientan partícipes de programas comerciales que sean percibidos por aquellos como un valor añadido.

La clave de la fidelización es, por tanto:

- Dar valor añadido a los clientes.
- Que este valor añadido sea percibido por aquellos.

Se constata que existen dos estrategias para alargar la vida media de los clientes. La primera consiste en crear en los servicios unos costes de cambio altos que dificulten optar por otro proveedor. La otra estrategia asienta la fidelización en la satisfacción del cliente; en no darle ningún motivo para que se vaya y en reaccionar con rapidez ante el más mínimo síntoma de insatisfacción.

1.4- Esquema seleccionado para la investigación. Estructura y contenido de la metodología seguida.

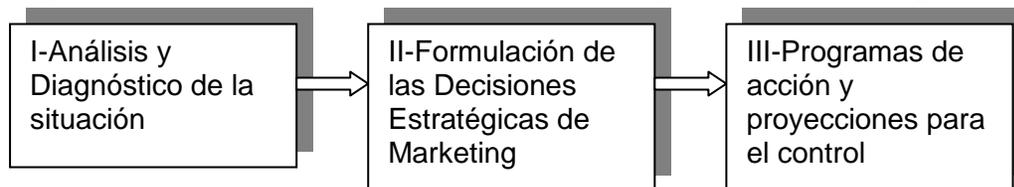
La estructura y contenido del plan de marketing, a partir de lo planteado en la bibliografía revisada sobre el tema, es un asunto donde por lo general existen bastantes coincidencias en su tratamiento. Para lograr una planificación eficiente varios autores proponen diferentes metodologías para la elaboración del plan de marketing, por ejemplo:

Según el libro de Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control el contenido de un plan de marketing es el siguiente:

- Análisis de la situación actual del mercado.
- Análisis de oportunidades y amenazas.
- Objetivos.
- Estrategias de marketing.
- Programa de acciones.
- Declaración de beneficios y pérdidas esperadas.
- Control.
- Establecimiento de los mecanismos.

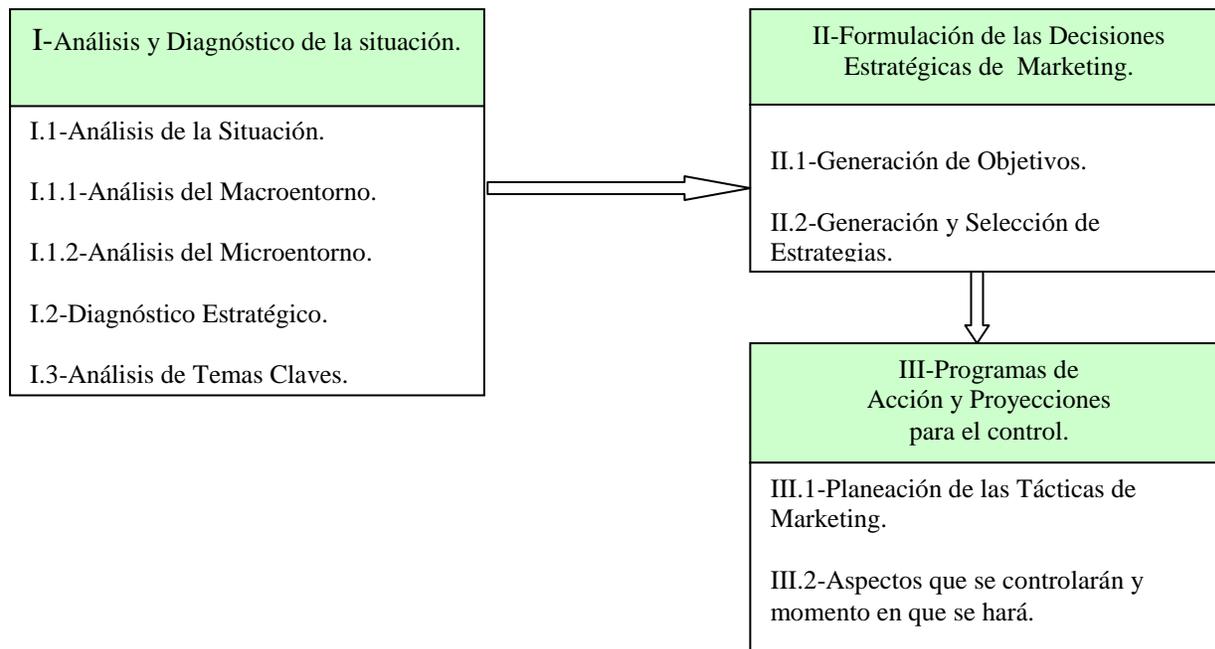
Kotler destaca tres momentos importantes en la elaboración de un plan de marketing estratégico que se muestra en la figura No. 1:

Figura No. 1 Pasos para la elaboración del plan de marketing.



Fuente: Kotler. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. 2006.

Figura No. 2 Secciones del esquema de Plan de Marketing Estratégico propuesto por Kotler.



Fuente: Kotler. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. 2006.

1.4.1- Análisis y Diagnóstico de la situación.

Los autores consultados coinciden en referir la necesidad de una sección para caracterizar la organización y su entorno para posteriormente efectuar la elección de opciones estratégicas de marketing que orienten a la empresa, o unidad estratégica, a mediano y largo plazo. Esta sección algunos la llaman Análisis de la Situación, Análisis del Atractivo del Entorno o Análisis del Entorno de Marketing. Entendiendo que éste “se compone de los actores y fuerzas que afectan la capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos” () Kotler, 2006. En todos los casos se llama a presentar a partir de una auditoria de marketing (búsqueda escrupulosa de información), el ambiente al que la misma debe adaptarse para conseguir un desempeño exitoso y el comportamiento pasado, actual y las posibles tendencias de las variables de situación que están fuera del control de la empresa o unidad (variables independientes, no controlables). En el caso del bloque I de la figura 2, se señala dentro del aspecto I.1 **Análisis de la Situación**, el análisis del macroentorno y el análisis del microentorno. Partiendo de lo

establecido en la teoría del entorno empresarial, se recoge dentro del macro, lo concerniente a la situación socioeconómica, destacando la dinámica del nivel de ingresos de los consumidores y el comportamiento del gasto; la situación del entorno político-legal, tecnológico, sociocultural y del medio ambiente. El micro recoge todo lo concerniente al mercado en cuanto a su estructura (tamaño, segmentos elegidos, participaciones de mercado de los competidores, canales de distribución y marcas) y a su naturaleza (tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado, necesidades satisfechas e insatisfechas, características definitorias de los clientes, motivaciones, inhibiciones y actitudes), así como los recursos y habilidades con que cuenta la entidad. En todo caso debe tenerse en cuenta una recomendación que se recoge entre líneas en algunos textos que abordan el tema: cada entidad prioriza una lista de aspectos, o tiene en cuenta una lista de aquellas variables independientes no controlables, que explican de una manera más directa su comportamiento futuro partiendo de una situación presente.

El aspecto crítico de esta parte del plan y del cual depende por tanto su desarrollo exitoso, es la búsqueda y manejo de la información. El manejo de la información secundaria, es de mucha utilidad para la caracterización del macroentorno. La prensa económica y la información procedente de los Organismos Oficiales, sobre todo aquella que trata de los problemas del sector, ofrece una visión amplia del comportamiento y dinámica del mismo. A su vez, la generada por la propia empresa, constituye la materia prima para poder estimar las ventas y caracterizar la situación de la unidad. La información primaria por su parte, nace del proceso de investigación de mercados, en el que las entrevistas y la observación, proporcionan los indicios e información concluyente los cuestionarios.

Pasos de la auditoria de marketing, propuestos por () Lambin, 1987, con vistas a llevar a cabo el análisis de la situación:

a) **-Análisis del macroentorno.-** teniendo en cuenta aspectos tales como: ¿Cuál es la tasa de crecimiento esperada del PNB?, ¿Cuál es la dinámica esperada de los precios?, ¿Qué cambios económicos podrían afectar negativamente a la evolución del mercado?, ¿Qué cambios socioculturales previsibles podrían tener un impacto en la demanda de nuestros productos?, ¿Qué ley o regulación podría afectar nuestros mecanismos de ventas, distribución y comunicación?, ¿Qué cambio tecnológico podría afectar a la demanda de

nuestros productos?, ¿Qué cambios al nivel internacional podrían afectar al país y por tanto tendrían incidencias en nuestra actividad?, ¿Qué materia prima, proceso o envase utilizamos que constituyen una amenaza para la salud o el ambiente?

b)-Análisis del microentorno.

b.1)-Tendencias en la evolución del mercado global, respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el tamaño del mercado global en volumen y en valor?, ¿Cuáles son las tendencias esperadas?, ¿Existe una estructura estacional de las ventas?, ¿Cuáles son las innovaciones recientes?, ¿Cuáles son los productos sustitutivos que ofrecen el mismo servicio?, ¿Cuál es la estructura de la distribución?, ¿Cuál ha sido la tendencia de evolución de los precios medios?, ¿Cuál es el nivel de intensidad publicitaria total?, ¿Cuáles son los medios publicitarios más utilizados?

b.2)-Análisis del comportamiento de los compradores: ¿Cuál es, por segmentos, el perfil sociodemográfico de los compradores? ¿Cuál es la composición del centro decisional de compra?, ¿Cuál es el proceso seguido en la decisión de compra?, ¿Cuáles son los móviles determinantes de la decisión de compra?, ¿Qué compran?, ¿Quién compra?, ¿Dónde compra?, ¿Por qué compra?, ¿Cómo compra?, ¿Cuándo compra?, ¿Cuánto compra?, ¿Cómo cambiarán las características y el comportamiento del comprador en el futuro?, ¿A qué factores de marketing son más sensibles los compradores: precio, publicidad, servicio, imagen de marca?, ¿Cuáles son las causas de satisfacción y de insatisfacción?

b.3)-Estructuras y motivaciones de la distribución: ¿Cuál es la cuota de mercado de cada canal de distribución?, ¿Cuáles son las tendencias en la evolución de cada canal?, ¿Cuál es la parte que abarca la distribución en el espectro publicitario?, ¿Qué representan las marcas de distribuidores en el sector objeto de análisis?, ¿Cuáles son los costos de distribución por canal?, ¿Qué ayudas espera el distribuidor de la empresa?

b.4)-Análisis de las fuerzas competitivas del sector: ¿Quiénes son los competidores?, ¿Cuáles son los competidores directos?, ¿Cuáles son las características de los competidores directos en cuanto a programas de mercadeo, comportamiento competitivo y recursos?, ¿Cuál es la fuerza y el grado de protección de los elementos de diferenciación de los productos y marcas de los competidores directos?, ¿Cuál es el origen de la ventaja en costos de los competidores prioritarios?, ¿Cuáles son los productos sustitutivos y qué

amenazan representan estos productos?, ¿Cuál es el grado de concentración de los proveedores y qué poder de negociación detentan?, ¿Cuál es el grado de concentración de los clientes y/o distribuidores, y que poder de negociación poseen?

b.5)-Ambiente interno de la empresa: ¿Cuáles son los recursos-habilidades de marketing?, - ¿Cuáles son los recursos-habilidades de producción?, ¿Con qué recursos-habilidades financieras se cuentan?, ¿Cuáles son los recursos-habilidades tecnológicas con que contamos?, ¿Qué tendencias futuras se esperan en el ambiente interno de la entidad?

- El Diagnóstico Estratégico.

Contando con los resultados de la auditoria de marketing y el análisis de los mismos dentro de los aspectos mencionados con anterioridad, se procede a valorar y a enfrentar las debilidades y fortalezas de la empresa o unidad de negocio, con las oportunidades y amenazas actuales o previsibles del entorno. Este es el análisis conocido como Matriz DAFO por sus siglas en español, aludiendo a la consideración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Dado que se parte de la información reportada por la auditoria de marketing, el objetivo del análisis DAFO es deslindar aquellas circunstancias, condiciones, tendencias, fuerzas que tendrán relevancia para formular los objetivos y estrategias de mercadotecnia, exponiendo las condiciones internas frente a los horizontes y barreras actuales y posibles del entorno. De esta manera permite captar cuáles son los temas claves en los que debe centrarse toda la reflexión estratégica subsiguiente.

- Análisis de Temas Claves.

En esta temática se plantean los temas o cuestiones claves que deben dirigir el curso posterior de la formulación del plan de marketing, a saber: establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas. O sea, a partir de los hallazgos del análisis DAFO se formulan interrogantes o temas claves en los que debe concentrarse toda la reflexión estratégica subsiguiente. Aquí deben definirse las principales alternativas hacia donde dirigir el plan () Kotler, 1992, subrayando aquellos aspectos que merecen especial atención, sin intentar buscar soluciones aún.

1.4.2- Formulación de las Decisiones Estratégicas de Marketing.

La formulación de objetivos y de estrategias de mercadotecnia, según la mayoría de los autores, es un proceso crítico en la elaboración del plan, pues en el mismo se está

decidiendo “el corazón del plan de Marketing”, y con él, la perspectiva estratégica de la unidad de negocio. El énfasis con que se ha señalado lo anterior, no debe llevar a perder de vista la concepción integral de la estrategia, donde el plan de marketing responde a la fijación de objetivos en el ámbito funcional, los cuales deben responder a la línea estratégica que viene marcada por la misión y los objetivos generales de la empresa y de la unidad de negocio. Es importante, entonces, asumir desde el punto de vista conceptual, y por la trascendencia que tiene para una correcta comprensión de la estrategia empresarial, que la fijación de objetivos se enmarca en la totalidad del proceso de Dirección Estratégica.

En esta fase el propósito es fijar los objetivos y estrategias de marketing, para ello es necesario establecer objetivos realistas y factibles, y estrategias que indiquen como alcanzar los mismos. En la literatura revisada se advierte, que no siempre es fácil diferenciar objetivos de estrategias, incluso entre personas ligadas al mundo empresarial, pues la formulación de objetivos y de estrategias, si no se confunden exactamente, es absolutamente complementaria y están estrechamente interrelacionados. Por esto se intentará en este apartado, diferenciar quién es quién dentro de esta sección de crucial importancia en la concepción del plan.

- Generación de Objetivos.

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Siguiendo este mismo sentir, se le define como una declaración precisa, que describe lo que se quiere lograr con las actividades de mercadotecnia. Los autores que tratan el tema de la Dirección Estratégica de la empresa, llaman la atención acerca de las cualidades que deben cumplir los objetivos. La gran mayoría señalan la claridad y especificidad, pues los miembros de la empresa deben entender a dónde quiere ir ésta y qué se espera de ellos con realismo, enfatizando la necesidad de que constituyan un reto y a la vez separándose de formular objetivos inalcanzables o muy fáciles de cumplir; y por último, el de ser medible, en el sentido de dejar claro cuál es el espacio a cubrir y el trabajo a realizar para cumplirlo, posibilitando de esta manera la función de evaluación y control. Refiriéndose específicamente a los objetivos de marketing, señala que un objetivo de mercadotecnia debe cumplir con criterios como el de ser relevante con relación a la misión y a los objetivos empresariales; específico; mensurable; sujeto al tiempo, en tanto debe tener un período para alcanzarlo; retador; y

enfocado, pues estima que los objetivos de marketing deben enfocarse en asuntos relacionados con los mercados, los productos y los servicios que la compañía desea atender.

Sobre la formulación de objetivos de marketing, se precisa, que estos, se relacionan con los mercados seleccionados y se ocupan de la obtención de ventas de productos y servicios para ellos, centrándose en las dimensiones de penetración de mercado, expansión, desarrollo de servicios y diversificación, considerando así, que los objetivos de mercadotecnia sólo deben relacionarse con los productos y los mercados, mientras que otros elementos de la mezcla, como el precio, los distintos componentes de la comunicación, la distribución, o los procesos deben recogerse dentro de las estrategias a desarrollar para lograr los objetivos. Kotler es partidario de comenzar por definir los objetivos en términos financieros y a partir de ellos, derivar a continuación, los objetivos de marketing necesarios para realizar los objetivos financieros. Dentro de las cuestiones a contemplar en los objetivos financieros, sugiere la tasa de rendimiento sobre la inversión a mediano plazo, los beneficios netos por año, y la generación de fondos anuales. Los objetivos de marketing deben expresarse, según su opinión, en alcanzar unas cifras en valores de ingresos por ventas, un volumen determinado de ventas en unidades, representado en determinada cuota de mercado, en lograr determinada notoriedad de la marca expresada en tanto por ciento en el período planificado, en expandir en un porcentaje n el número de puntos de distribución y en conseguir el precio medio deseado () Kotler, 1992.

Algunos estiman que cuando se intenta plasmar un plan de marketing, la primera cuestión a realizar a partir de toda la información recogida y analizada, es proponer objetivos de ventas, lo cual constituye un paso crítico ya que determina todo el plan. Siguiendo esta idea, plantean derivar los objetivos de marketing de los de ventas, teniendo siempre como centro de referencia para su formulación, al mercado meta y a su comportamiento. Dividen al mercado en dos categorías: usuarios actuales y usuarios nuevos, proponiendo varios objetivos dentro de ellos: Para los usuarios actuales proponen, a) retener los usuarios actuales, tanto desde el punto de vista del número como de las compras realizadas; b) incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un período de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de

beneficio. En el caso de los nuevos usuarios sugieren: a) incrementar el número de nuevos clientes; y b) conseguir la fidelidad de los mismos.

- La Generación de Estrategias de Marketing.

Una vez formulados los objetivos, cabe plantearse ¿cómo podemos alcanzar las metas fijadas? Para empezar es bueno tener presente la concepción de Wilensky, cuando expone “que una estrategia es un sistema de percepción y análisis de posibilidades, así como una visión de la realidad que va mas allá de lo observable”, teniendo presente que la “estrategia de cada negocio es necesariamente singular” () Wilensky, 1997. Kotler asume la estrategia como el “plan de juego” o como los impulsos generales de mercadotecnia, los cuales recogen las acciones a emprender en cuanto a mercado meta, posicionamiento, línea de productos, precio, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo e investigación de mercadotecnia () Kotler, 1992. Otros estiman que las estrategias de mercadotecnia esbozan el plan general de acción para lograr los objetivos por medio de la mezcla de marketing, la cual está constituida por el producto, el precio, la plaza y la promoción, en un primer momento para los bienes tangibles y en un segundo momento algo mas ampliado ya pero para el sector de los servicios por el personal, los procesos y los servicios a clientes. Los objetivos son específicos y medibles, concentrándose en un ámbito estrecho; las estrategias son descriptivas y proporcionan un efecto en todas las áreas del plan de marketing, constituyendo una guía para posicionar el producto a partir de desarrollar un marketing mix específico.

Haciendo una síntesis de las posiciones adoptadas por los autores consultados, puede señalarse que son dos, las partes importantes a abordar en la generación de estrategias. En una primera parte deben decidirse las estrategias que definan el posicionamiento, en cuanto a seleccionar el público objetivo que se atenderá (segmentación) y las estrategias que definan el posicionamiento a adoptar para lograr una ventaja competitiva dentro del mercado de referencia escogido. La segunda parte debe recoger el grupo de estrategias que conformarán la mezcla de mercadotecnia que permita alcanzar el posicionamiento deseado. De esta manera, el posicionamiento escogido que se tratará de alcanzar con la mezcla de marketing seleccionada, debe conducir a la entidad hacia el logro de los objetivos propuestos.

1.4.3- Programas de Acción y Proyecciones para el control.

-Planeación de las Tácticas de Marketing. Aspectos que se controlarán y momento en que se hará.

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en acciones específicas a emprender para cada uno de los componentes del esfuerzo de marketing y en medios que permitan realizar tales acciones.

La realización de un objetivo supone la disponibilidad de recursos humanos competentes y que operen en una estructura adaptada. Se puede prever a este respecto el reclutamiento de competencias no disponibles o un programa eventual de formación y perfeccionamiento de los cuadros existentes. Puede proponer igualmente una adaptación de la estructura de la empresa.

El programa de acción en sí, comprende una descripción detallada de acciones a emprender para realizar la estrategia a seguir, cada elemento de la estrategia de marketing debe ser concretado para responder a preguntas como las siguientes: *¿Qué* habrá que hacer?, *¿Cuándo?*, *¿Quién* lo hará?, e incluso se podrá incluir aspectos tales como *¿Quién* será el responsable de su cumplimiento? y *¿Cómo* sabremos si este se cumplió?

La alta dirección debe revisar los resultados cada período y destacar aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos.

Capítulo II: Diagnóstico de la empresa.

2.1- División Territorial Matanzas, 16 años de solución integral.

La División Territorial Matanzas de la Corporación Copextel, S.A., fue constituida por sesión ordinaria de la junta directiva de fecha 15 de julio del año 1994, la misma se encuentra ubicada en la Calle 151 # 29801 % 298 y 300, Pueblo Nuevo Matanzas. No es hasta el año 1998 que se estructuran las Divisiones Comerciales por Unidades Estratégicas de Negocios según las tecnologías que desarrollan, la misma quedó constituida por 8 UEN y 6 gerencias integradas por: Procesamiento de datos, Logística, Servicios internos, Transporte, Le Atiendo y Casa Matriz. En el período comprendido entre los años del 2008 al año 2010, producto de los cambios económicos mundiales, se decide por la Corporación realizar una serie de cambios en la estructura organizativa, donde se integraron las gerencias que tenían actividades afines quedando constituida la División por 5 gerencias las cuales son: Logística integral, Servicios técnicos integrales Provincial, Servicios técnicos Varadero, Gerencia Comercial y Gerencia General.

Esta División desarrolla actividades de comercialización, tanto en Cuba como en el exterior, de prestación de servicios técnicos asociados y de garantía, asistencia, consultoría y otros servicios relacionados con los temas comprendidos en su objeto social:

- ✓ Comercializar, sistemas y equipos electrónicos, electrotécnicos, eléctricos y de iluminación, incluyendo los equipos y sistemas automáticos o mecánicos gobernados electrónicamente, con inclusión de los elementos indispensables para su interconexión.
- ✓ Prestar servicios de diseño, elaboración, ejecución, montaje e instrumentación de sistemas asistidos por ordenadores, informáticos y automatizados así como de proyectos integrales y de ingeniería en materia de computación, informática y automatización, incluyendo sus planos y programas.
- ✓ Comercializar sistemas y equipos de energía fotovoltaica, eólica, hidroenergética, y otras fuentes de energía alternativa, incluyendo los sistemas, materiales y equipos de termo conversión, cogeneración, respaldo eléctrico y generación convencional.
- ✓ Comercializar sistemas, materiales y equipos destinados al ahorro de energía y la eficiencia energética.

- ✓ Comercializar sistemas, materiales y equipos de refrigeración, climatización, esterilización, higienización y limpieza especializada, incluyendo el diseño de instalación, elaboración, montaje e instrumentación de proyectos en esos temas.
- ✓ Comercializar sistemas y equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo.
- ✓ Comercializar sistemas y equipamientos de telecomunicaciones, con sus partes y accesorios (transmisión, conmutación, redes de acceso de abono y equipos terminales), elementos y sistemas de protección física y seguridad contra descargas eléctricas, sistemas de tierra, de corrientes débiles, equipos y medios para la radiodifusión y la televisión con sus accesorios relacionados, equipos de comunicación utilizados en la navegación, posicionamiento, redes troncales, móviles terrestres, marítimos y satelitales, así como prestar todo tipo de servicios soportado sobre las redes de telecomunicaciones, incluyendo los servicios de proveedor público de valor agregado de telecomunicaciones, así como ejecutar la elaboración de proyectos integrales y de ingeniería en materia de telecomunicaciones, con su ejecución y montaje .
- ✓ Prestar servicios de edición y efectuar la comercialización mayorista, de sistemas y programas de computación, replicación de soportes magnéticos, lenguajes de programación y sistemas operativos, así como la comercialización mayorista de literatura técnica y servicios de suscripción a publicaciones periódicas especializadas.
- ✓ Prestar servicios técnicos asociados de explotación, garantía y posventa, en moneda nacional y divisa.
- ✓ Prestar servicios de procesamiento de datos, en moneda nacional.

En el año 2010 se facturó aproximadamente 5 119 362.13 CUC en ventas a terceros para un 100.96%, de cumplimiento del plan, respecto al año 2009.

De los recursos con que cuenta la empresa, el más valioso es el componente humano y puede ser estudiado por categorías de la forma siguiente:

- ✓ La División Territorial cuenta con un 97% de ocupación de la fuerza laboral altamente calificada conformada por 4 master ,151 graduados de nivel superior, 234 técnicos medios, 37 técnicos medio superior y 9 de nivel básico.

- ✓ La composición por edad es: hasta 40 años: 196, de 41 a 50 años: 198, mayores de 50 años: 37 y se encuentra distribuida en las diferentes categorías ocupacionales: 7 cuadros, 314 técnicos, 61 obreros, 1 administrativo, 30 de servicios y 18 adiestrados ubicados en las diferentes actividades de la división.
- ✓ La composición por sexo es la siguiente: 161 mujeres y 270 hombres, por raza contamos con 12 negros, 16 mestizos y 403 blancos.
- ✓ Se cuenta con 69 militantes del PCC y 59 militantes de la UJC.

Se anexa estructura organizativa (**anexo #1**)

Descripción de la División:

- Gerencia general: En esta radica la dirección central, la dirección económico financiera, los departamentos de informática, personal, cuadro, capacitación, jurídicos, centro de gestión, seguridad y protección, defensa y control interno aquí radican los principales especialistas, encargados de planificar, organizar, liderar y controlar todos los procesos que existen en la organización.
- Gerencia Logística Integral: Es la encargada de la gestión logística de la División garantizando el control de los portadores energéticos, recarga de tarjeta de combustibles, control de los mantenimientos de todos los vehículos de la División, vela por los almacenes, el control y la manipulación de la mercancía, así como los servicios de facturación y transportaciones de mercancías, aplica tratamiento de Inmobiliarias a los Locales Comunes, incluyendo el control de la seguridad de estos centros.
- Gerencia Comercial: Es la encargada de la comercialización de todas las tecnologías que ofrece Copextel.
- Gerencia Soluciones: Es la encargada de llevar a cabo la integración de proyectos, tiene a su cargo todas las inversiones internas y externas de la provincia donde participa Copextel como dirección integral de proyectos (DIP), tiene gran peso la integración de las obras del turismo y otros procesos inversionistas decisorios para el desarrollo de la provincia.

- Gerencia Servicios Técnicos Integrales: Comprende la atención de garantía y post-garantía a todo el equipamiento que comercializa la División tanto en terceros como en la población.
- Gerencia Servicios Técnicos Varadero: Comprende la atención de garantía y post-garantía a todo el equipamiento que comercializa la División en las instalaciones del polo turístico de Varadero.

La organización realiza su proceso de dirección a través de la dirección por objetivos como mecanismo de gestión. El ejercicio de planeación estratégica de la División fue modificado en febrero del presente año, definiéndose como:

Misión:

“La División Territorial de Matanzas de la Corporación Copextel SA comercializa tecnología variada de punta, presta servicios a fines y desarrolla la integración de proyectos; **con el objetivo de satisfacer a sus clientes** y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, como respuesta al creciente y acelerado cambio tecnológico del mundo actual, contando con un personal competente y comprometido con su organización, caracterizados por sus elevados valores éticos personales, experiencia, sentido de pertenencia, innovación permanente y convicción patriótica.”

Visión:

“Somos el principal aliado de nuestros clientes, brindamos solución integral con ventas y servicios, satisfaciendo con calidad corporativa las demandas crecientes, basándonos en el sentido de pertenencia, competitividad, innovación permanente y patriotismo del colectivo de trabajadores de Copextel SA División Matanzas.”

Mediante la aplicación de la matriz DAFO, se utilizaron varias técnicas interactivas para la determinación de los principales aspectos que caracterizan a la organización.

Debilidades

- 1) Insuficiente capital de trabajo
- 2) No contar con un sistema de calidad
- 3) Deficiente atención al hombre
- 4) Deficiente adiestramiento y entrenamiento a todo el personal
- 5) No disponer de una estructura real integradora conviviendo con dos sistemas

Fortalezas

- 1) Amplia diversidad de productos y servicios
- 2) Alto impacto de los servicios en el sector social.
- 3) Líderes en precios
- 4) Personal técnico calificado y joven.
- 5) Condiciones y medios favorables para el desarrollo de las actividades

Amenazas

- 1) Insuficiencia e inestabilidad de los suministros destinados a la venta y los servicios.
- 2) Grandes limitaciones para la importación de mercancías
- 3) Insuficientes facilidades crediticias de los suministradores
- 4) Limitaciones para la ejecución del plan de inversiones
- 5) Existencia de fuertes competidores

Oportunidades

- 1) Cercanía al polo turístico de Varadero y a la Capital
- 2) Desarrollo de los convenios de colaboración con el exterior.
- 3) Apertura a la venta de mercancía para el mercado minorista.
- 4) Desarrollo de la municipalización de los servicios de Copextel.
- 5) Apoyo de las instituciones de la provincia

2.2- Caracterización del grupo gerencial Servicios Técnicos Provinciales.

El grupo gerencial Servicios Técnicos Provinciales, fue constituido por sesión ordinaria de la junta directiva de fecha Enero del año 1998, se encuentra ubicado en el mismo edificio de la División Territorial, sito en la Calle 151 # 29801 % 298 y 300, Pueblo Nuevo Matanzas. En un inicio atendía solamente el equipamiento del Programa Audiovisual, pero con los cambios de estructura se le incorporó la atención a todos los servicios técnicos que brinda la División. La gerencia Servicios Técnicos Provinciales extiende sus servicios en todos los municipios de la provincia y para ello cuenta con talleres en 6 territorios ubicados en Matanzas, Unión de Reyes, Jovellanos, Cárdenas, Colón y Jagüey Grande.

Esta gerencia desarrolla actividades de prestaciones de servicios de garantía y post garantía asociados con la tecnología que comercializa la División. La misma tiene como objeto social:

✓ Prestar servicios técnicos asociados de explotación, garantía y posventa, en moneda nacional y divisa.

Esta gerencia lleva un gran peso en las responsabilidades de Copextel con los clientes, pues tiene la responsabilidad de comprar las partes y piezas de toda la tecnología comercializada y garantizar con eficiencia y eficacia el buen funcionamiento del equipamiento durante el tiempo de vida útil del mismo.

En el año 2010 se facturaron 1 453 719.36 cuc, de ellos ventas a tercero, 1 374 029.46 cuc y a internos 79 689.90 con un 30% de sobrecumplimiento del plan previsto.

Podemos decir que la gerencia esta compuesta por 206 trabajadores altamente calificados, la edad promedio de los mismos es de 42 años, fuerza joven y motivada que desempeña sus funciones con un elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia.

Su comportamiento por categoría ocupacional es la siguiente:

Tabla II.1 Categoría ocupacional de la plantilla en la División.

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Dirigentes	1	1
Administrativo	1	1
Obreros	25	25
Técnicos	170	170
Adiestrados	9	9
Total	206	206

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la División

Su estructura organizativa se anexa:(**Anexo #2**)

Actores del entorno

La provincia de Matanzas, en su entorno geográfico desarrolla sus acciones los Servicios Técnicos Provinciales, limitando al norte con el estrecho de La Florida, al oeste con la provincia de Mayabeque, al Noroeste con la provincia de Villa Clara, al sureste con la provincia de Cienfuegos y al sur con el Mar Caribe.

La provincia se encuentra en un proceso de crecimiento económico, donde sobre todo en el sector constructivo y petrolífero se están estudiando numerosas inversiones, referidas en un por ciento mayor al área del petróleo en el proyecto de construcción de la refinería de Matanzas.

Enfrascados en la preparación tecnológica de las empresas el país durante los años 2009 y 2010 distribuyó un número elevado de computadoras (clientes ligeros) lo cual ha generado un incremento en la demanda de nuestros servicios paralelamente con la apertura a la comercialización de equipamiento de informática en las Tiendas recaudadoras en divisas, **sin embargo** con la crisis económica mundial el país ha disminuido las importaciones provocando que nuestro servicio hoy esta enfocado a reparar el mayor número de piezas de los equipos que se rompen y realizar el mantenimiento al equipamiento para alargar la vida útil de los medios con que cuentan nuestros clientes.

El mercado de la Ciudad de Matanzas cuenta con las siguientes particularidades para los servicios informáticos perteneciente a la Gerencia Servicios Técnicos Provinciales.

- ☞ Bajo volumen de competidores dentro de la ciudad de Matanzas.
- ☞ Brinda servicios a una gama amplia de productos: PC y sus accesorios (teclado, Mouse, speaker), impresoras (matriciales y lasser), monitores, backups, fotocopiadoras de las marcas (Panasonic, Kónica, Minolta).
- ☞ Presenta restricciones en cuanto a la adquisición de los insumos para los mantenimientos preventivos dado por la no existencia de los mismos en las casas matrices suministradoras.
- ☞ Limitantes para adquirir diversos productos con mayoristas que no sean de Copextel, dado por políticas corporativas.

Incidencia del entorno en la demanda

Aún cuando el sector se ha visto influenciado al igual que el resto de los sectores de la economía de forma negativa por las limitaciones impuestas por el recrudescimiento del bloqueo y la creciente y sostenida agresividad de Estados Unidos, la arreciada crisis económica mundial, la incidencia de la integración de Latinoamérica a través de los acuerdos del ALBA, la colaboración en el sector económico e industrial con China y otros países de Asia, han incidido positivamente en el desarrollo económico de algunas empresas de la provincia.

Por lo que paulatinamente las empresas han mejorado su capacidad de desarrollar inversiones centralizadamente a partir de la política establecida por el estado (distribución de clientes ligeros), también la población ha recibido beneficios con la apertura a la comercialización de equipamiento de informática en las Tiendas recaudadoras en divisas, lo que en lógica consecuencia ha incidido en el crecimiento de la demanda del servicio técnico en el mercado fundamentalmente en la Ciudad de Matanzas. La tendencia al crecimiento de la demanda de estos servicios se ha hecho notar a mediados del 2010, pero la escasez de piezas de repuesto ha limitado notablemente el poder dar una respuesta satisfactoria al cliente. Muchas de las empresas de la Ciudad se encuentran cerca del mar y los equipos sufren por la corrosión y se hace necesario velar porque se cumpla con el mantenimiento preventivo contratado.

Otro aspecto a valorar es el proyecto de construcción de la refinería en la zona industrial, por lo que debe desarrollar acciones para poder insertarse en este mercado el cual genera un ingreso fresco a nuestra economía siendo lo que necesita hoy el país.

2.3 – Mercado donde se desarrolla la Gerencia.

Según la clasificación del mercado por Kotler, el autor de esta investigación considera que la gerencia incursiona según el tipo de consumidor dentro del mercado de los servicios dirigido a dos sectores fundamentales: los clientes del sector empresarial y la población de la Ciudad de Matanzas.

A continuación se detallan datos poblacionales de la Ciudad de Matanzas al cierre del año

2010, según información obtenida de la Oficina Provincial de Estadística.

Tabla II.2 Datos de la población y empresas de la ciudad de Matanzas.

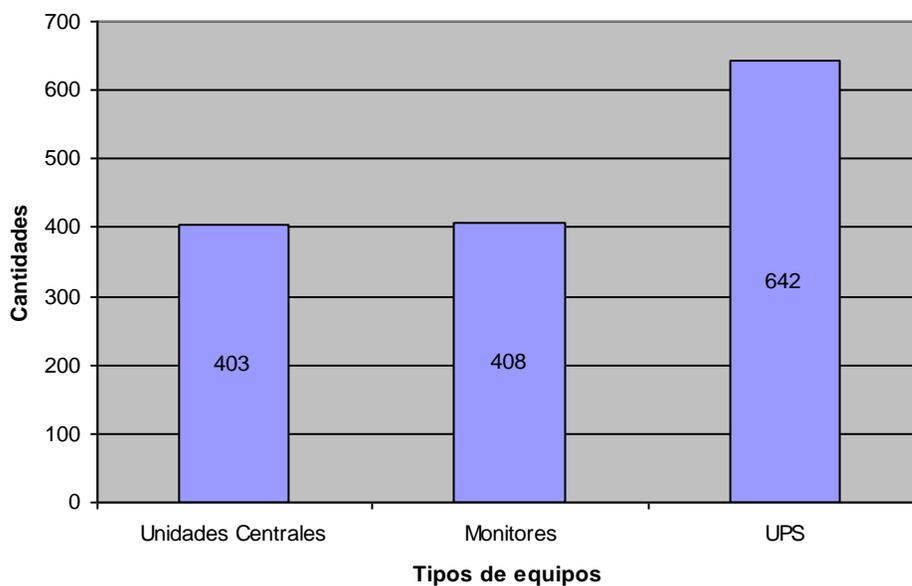
Población del municipio.	152 408 habitantes.
Núcleos familiares -----	47 340
De ellos:	
Urbanos -----	45 974
Rural -----	1 366
Cantidad de empresas u organismos del municipio.	171

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2008, se produce la apertura de la comercialización de medios informáticos en las tiendas recaudadoras de divisas donde Copextel participa como proveedor exclusivo a las cadenas de tiendas: CIMEX, TRD y la extinta CUBALSE con representatividad en 8 tiendas del mercado del territorio.

Como valor añadido Copextel brinda los servicios de garantía (por 1 año) y postgarantía a la tecnología vendida. Hasta la fecha se han vendido un total de 1077 computadoras en la provincia de ellas 403 fueron comercializadas en el municipio de Matanzas representando el 37%, así como 408 monitores y 642 UPS, paralelamente el número de computadoras no adquiridas en la red minorista creció aproximadamente en 400 unidades provocado por la entrada al país de los médicos internacionalista que han culminado con su misión en los países del Alba , donde existe un acuerdo de trabajo entre los ministerios de Salud Pública y el MIC de ofrecer servicio de reparación a los equipos averiados fuera del período que cubre la garantía a través de un presupuesto que era controlado por la Dirección Provincial de Salud pública y la corporación Copextel.

Gráfico II.1 Equipos comercializados en la red de tiendas durante los años 2008-2010.



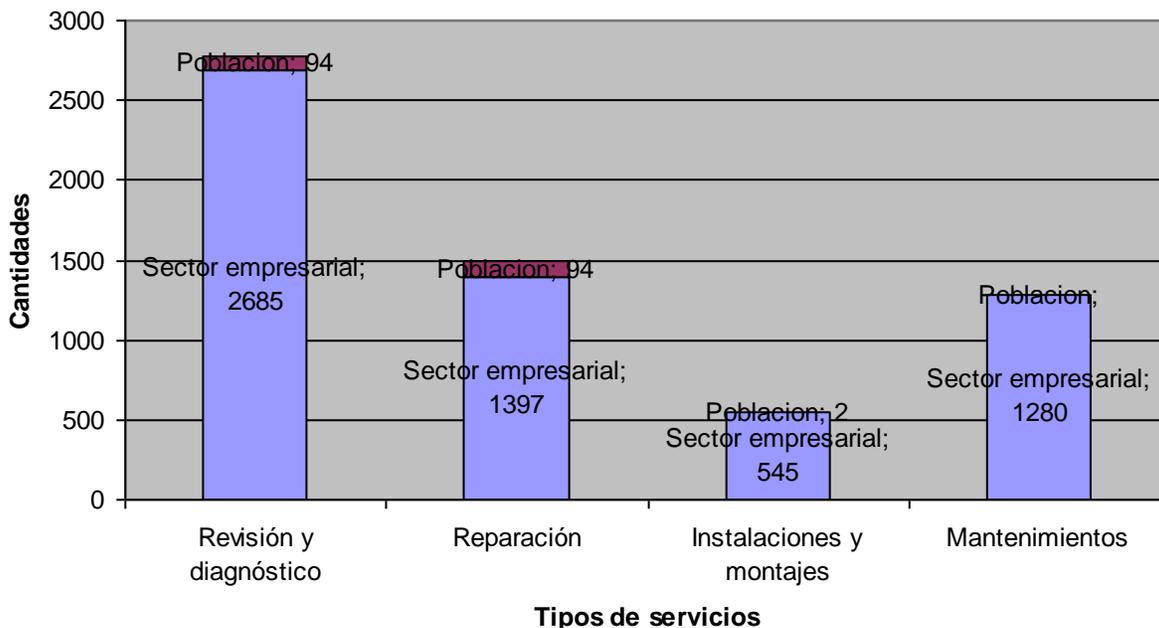
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al sector empresarial se puede decir que son atendidos en el municipio un total de 3947 equipos pertenecientes a las 143 empresas que reciben los servicios técnicos de informática previamente contratados como son:

- Revisión y diagnóstico
- Reparación
- Instalación y montaje
- Mantenimiento.

A continuación se muestra gráficamente los niveles de servicios prestados a los clientes del taller de informática en el transcurso del año 2010:

Gráfico II.2 Cantidad de servicios prestados durante el 2010 en la ciudad de Matanzas



Fuente: Elaboración propia.

Para lograr un análisis del mercado se realizó encuestas a clientes reflejando como ven el servicio que se les brinda y su nivel de satisfacción.

La cantidad de elementos a encuestar se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, utilizando un muestreo aleatorio simple con una población de 752 elementos, se tomó como error 7 % y las probabilidades de éxito (P) y no éxito (Q) iguales.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{143(4)(0.25)}{0.0049(142) + 1} = 84$$

Se deben encuestar un total de 84 elementos de la población seleccionada.

Encuesta Realizada. (Ver Anexo # 4)

Análisis del resultado de la encuesta.

El 24 % de los clientes se sienten insatisfechos con el cumplimiento de los compromisos del taller, el 36% manifiestan satisfacción y el 40% están muy satisfechos.

Considera como satisfactorio el 42% de los clientes el interés del taller en la solución de problemas y el 58% está muy satisfecho.

La escasez de piezas provoca que el 60% de los clientes estén insatisfechos, el 29% satisfechos y solo el 12% está muy satisfechos dado que son clientes que le han asignado piezas a nivel ministerial.

Si el taller concluye el servicio en el tiempo prometido el 24 % manifestó no estar satisfecho, el 45% mostró satisfacción y solo el 31 % está muy satisfecho.

Sobre si comunican los técnicos cuando concluirá el servicio el 27% mostró insatisfacción y el 73% mostró satisfacción.

A la rapidez del servicio el 12% manifiesta insatisfacción, el 60% se encuentra satisfecho y el 28% muy satisfecho.

El 21% de los clientes sienten que los servicios satisfacen sus necesidades y el 79% que les satisface en gran medida.

El 26% muestra insatisfacción a cerca de la calidad de los mantenimientos, el 23% está satisfecho y el 51% muy satisfecho.

Sobre la amabilidad en la atención de los técnicos el 2% dice estar insatisfecho, el 31 satisfecho y el 67% muy satisfecho.

El 30% de los clientes se muestra satisfecho acerca del conocimiento de los técnicos a la hora de responder preguntas y el 70% se muestra muy satisfecho.

Sobre los horarios de trabajo el 10% no esta satisfecho con los mismos y el 90% está satisfecho.

El 30% manifiesta no estar satisfecho con la atención del personal no técnico y el 70% está satisfecho.

Acerca de la preocupación de la dirección de la gerencia por mejorar los intereses de los clientes el 72 % manifiesta ni estar satisfecho y el 28 % satisfecho.

El 23% de los clientes evalúa de insatisfechos con la calidad del servicio, el 48% está satisfecho y el 30% muy satisfecho.

De estos resultados podemos decir que hay insatisfacción en los clientes con respecto a la escasez de piezas, en la atención que se les brinda a los mismos, en la comunicación y en la calidad de los mantenimientos dados por la ausencia de insumos fundamentalmente.

2.4- Segmentación.

La segmentación es la técnica de marketing de dividir un Mercado en grupos diferentes de consumidores con características económicas que podrían requerir productos o combinación de técnicas de mercado diferentes, pudiendo ser cada grupo homogéneo seleccionado, un objetivo de marketing determinado. La macro o micro segmentación depende de un mayor o menor plano de análisis, según sea el caso. En la macro segmentación se establecen tres criterios de diferenciación del mercado, es decir, compradores a los que va dirigido el producto, del sector empresarial y entidades vinculadas. La tecnología que se utiliza, que se refiere al “saber hacer” tecnológico, que permite desarrollar las funciones descritas, en este se usan los criterios de tipos de productos, procedimientos tecnológicos, características de potencia o rendimiento, que en el caso de los servicios es el conocimiento que se expresa a través de consultoría, asesoría, diagnósticos y otros. Y como tercer elemento las funciones, que son los servicios de base buscada o el surtido de servicios de base y complementarios.

La micro segmentación precisa como segmentos a atender en el mercado potencial de la Ciudad de Matanzas, de acuerdo a los intereses mostrados por los clientes en las solicitudes de servicios que se han realizado hasta el momento, siendo los siguientes: sector empresarial, programas priorizados, población.

Lo antes dicho pone al descubierto que el modelo que se tuvo en consideración para la segmentación fue la especialización selectiva, dicha estrategia multisegmento tiene la ventaja de si alguno de ellos tiene problemas la organización continua obteniendo dinero en los otros dado que paralelamente a la existencia del taller de servicios técnicos informática de Matanzas existe una brigada destinada a atender al mercado de los programas priorizados (educación, salud pública, FAR, MININT, Joven Club).

De forma general para elaborar estrategias que permitan una mayor comercialización del producto servicios informáticos y para poder dirigir eficientemente las actividades de

marketing y por consiguiente de promoción, la entidad se ha segmentado de la siguiente manera:

Segmentación del Mercado

Clientes sector empresarial:

- Empresas de la Ciudad de Matanzas que tienen contrato con Copextel y no están incluidos en los programas priorizados.
- Empresas de la Ciudad de Matanzas que tienen contrato con Copextel y están incluidos en los programas priorizados.

Clientes de la población:

Personas que poseen computadoras.

Al taller de servicios técnicos de informática le resulta más atractivo y por tanto considera su blanco: establecerse en las entidades del sector empresarial.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la representatividad de las ventas por clientes hemos realizado una agrupación de los clientes en tres grupos A, B, C. Ver anexo #3:

De los 143 clientes que mantienen relaciones con la entidad solamente 20 realizaron mayores números de ventas de servicios durante el año 2010, obteniéndose los siguientes resultados.

La sumatoria del valor de las ventas realizadas al grupo A representan el 61.37% del total de ventas. Por tanto son los clientes más importantes del centro, con los cuales se deben establecer, relaciones más estrechas, de ayuda y colaboración mutua.

- Atención diferenciada total.
- Personalización al servicio que se les brinda.
- Contratos ventajosos.
- Facilidades de pago.

La sumatoria de las ventas realizadas a los clientes del grupo B representan un 23.68% del total de ventas.

El grupo C es el menos representativo del valor total de las ventas con un 14.94%

Se consideran clientes fidelizados con la institución los del grupo A y B ya que a pesar de constar dentro de sus ministerios con departamentos de servicios similares, mantienen la relación contractual con el taller en un período de más de 6 años.

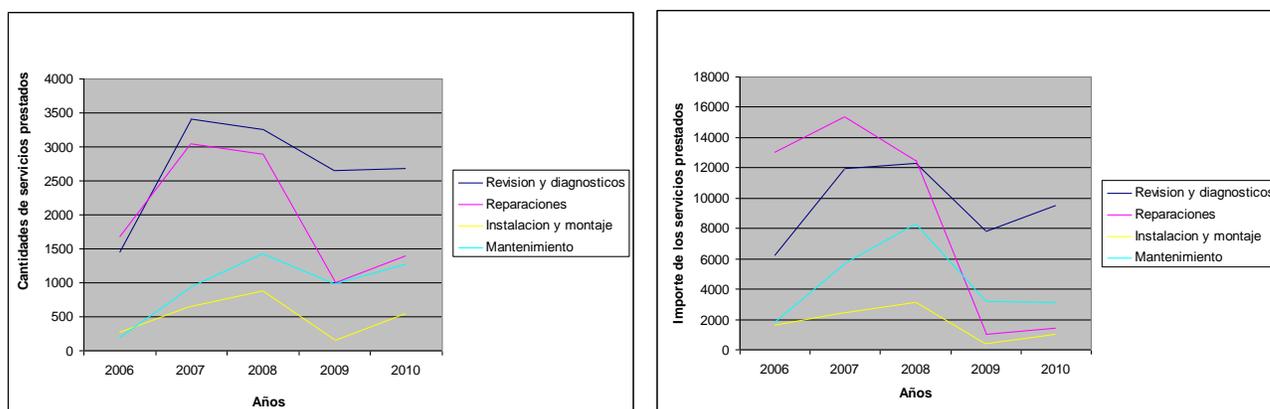
2.5- Determinación de la demanda y ciclo de vida del producto servicio.

Para el análisis de la demanda y el ciclo de vida del producto se obtienen los datos de las cantidades de servicios prestados e importe de los mismos correspondientes al período 2006 al 2010.

A continuación se demuestra que el ciclo de vida del producto servicio está en fase de crecimiento a partir del 2006, pues con el aumento de la demanda ascendió las cantidades de servicios anuales; tanto es así que en el 2006 se ingreso por conceptos de servicios 22802,95 cuc y en el 2007 creció a 36250,95. Sin embargo se aprecia que en el año 2009 sufrió una caída brusca en los montos anuales tanto en prestación como en importe ingresando solamente 12465,72. (Ver gráfico II.3)

Esta situación estuvo condicionada a la decisión corporativa de integrar los servicios técnicos de informática de la UEN # 2 para los Centros de Servicios Técnicos Integrales, al ser el sector de la batalla de ideas los clientes fundamentales de esta gerencia, el trabajo con el sector empresarial se vió afectado considerablemente.

Gráfico II.3 CANTIDADES e IMPORTE de los servicios prestados durante los años 2006 al 2010.



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, se han desarrollado por parte del personal del taller de servicios técnicos de informática una serie de estrategias de comercialización a corto plazo que han contribuido al aumento discreto de los niveles de servicios en el año 2010 con respecto al 2009. (1126 servicios)

Para el año 2011 y 2012 se pretende crecer en un 5 % el número de clientes que demandan los servicios de informática logrando aumentar como promedio 30 equipos por cliente para un 6% más de los equipos atendidos durante el 2010. Además, si tenemos en cuenta que durante el año 2010 se realizaron servicios de revisión y diagnóstico al 68.03% de los equipos contratados, al 35.39% servicios de reparación, al 13.81% servicios de instalación y montaje y al 32.43% servicios de mantenimiento; podremos calcular la demanda para el 2011 creciendo a 4184 equipos contratados obteniendo los siguientes niveles de servicios.

Para la estimación de la demanda se tomó el número de equipos total que se estiman estén contratados y se multiplica por el porcentaje que para cada servicio se obtuvo del año 2010 obteniendo la siguiente expresión:

- Revisión y diagnóstico = Cantidad de equipos 2011 * Índice revisión y diagnóstico 2010 = $4184 * 0.6803 = \mathbf{2846}$ revisión y diagnóstico para el 2011
- Reparación = Cantidad de equipos 2011 * Índice reparación 2010 = $4184 * 0.3539 = \mathbf{1481}$ reparaciones para el 2011
- Instalación y montaje = Cantidad de equipos 2011 * Índice instalación y montaje 2010 = $4184 * 0.1381 = \mathbf{578}$ instalación y montaje para el 2011
- Mantenimientos = Cantidad de equipos 2011 * Índice mantenimientos 2010 = $4184 * 0.3243 = \mathbf{1357}$ mantenimientos para el 2011

Manteniendo el crecimiento por año de un 6% los equipos contratados ascenderían para el 2012 de 4184 a 4435 unidades, manteniendo igual el índice de servicios se obtiene la siguiente expresión para la demanda del 2012:

- Revisión y diagnóstico = Cantidad de equipos 2012 * Índice revisión y diagnóstico 2010 = $4435 * 0.6803 = \mathbf{3017}$ revisión y diagnóstico para el 2012
- Reparación = Cantidad de equipos 2012 * Índice reparación 2010 = $4435 * 0.3539 = \mathbf{1570}$ reparaciones para el 2012

- Instalación y montaje = Cantidad de equipos 2012 * Índice instalación y montaje 2010 = 4435 * 0.1381 = **612** instalaciones y montajes para el 2012
- Mantenimientos = Cantidad de equipos 2012 * Índice mantenimientos 2010 = 4435 * 0.3243 = **1438** mantenimientos para el 2012

El crecimiento previsto para estos dos años es conservador condicionado por la reducción de las importaciones de componentes partes y piezas al país, y el servicio que brinda al taller de informática depende en gran medida de las piezas de repuesto.

2.6- Posicionamiento del Mercado.

Toda empresa debe decidir donde posicionar su producto respecto a la calidad y al precio. La clave de la estrategia de posicionamiento es identificar las ventajas competitivas, a través de la cadena de análisis de valor, es decir, conocer los aspectos de mayor interés de los consumidores, valorar como esto se comporta en la competencia y a partir de ahí potenciar las fortalezas con que cuentan, logrando una diferenciación en el mercado.

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Por lo anteriormente planteado, se puede caracterizar a la oferta de la gerencia en los servicios técnicos informáticos en el territorio como una Empresa que ofrece una variada gama de servicios informáticos de aceptada calidad, con buena satisfacción del cliente y un personal de un alto nivel profesional, a través de un servicio acorde con la competencia que incluso le permita adoptar ventajas competitivas que la distingan en el mercado diferenciándose por la capacidad de respuesta ante las solicitudes del servicio, precios

bajos, nivel de preparación y profesionalidad de su personal, posicionándose en la mente del cliente la máxima de: “Siempre piense en nosotros” en el Mercado Matancero.

Las posiciones competitivas que pueden ocupar una empresa o unidad estratégica de negocio en su sector son: dominante, fuerte, favorable, sostenible, débil o no viable () Kotler 1992. La gerencia ocupa una posición dominante en el sector, teniendo en cuenta el papel que la empresa desempeña en el mercado, se puede clasificar en: líder, retador, seguidor o especialista () Kotler 1992. La gerencia ocupa una posición de líder en el mercado de la ciudad, pues no existe un competidor homogéneo a Copextel.

2.7- Análisis de la Competencia.

Dado el desarrollo vertiginoso que alcanza el sector de los servicios y de la informática dentro del mismo; obliga a crear estrategias que permitan la disminución de la demanda en el mercado, aunque continúen surgiendo nuevos competidores.

- **ALIMATIC**

Grupo informático perteneciente al ministerio de la industria alimenticia, creado con el objetivo de brindar servicios informáticos dentro de su ministerio. Se basa fundamentalmente en la fabricación de software aunque oferta otros servicios.

- **DESOFT**

Entidad dedicada fundamentalmente a la producción de Software devenida de la desintegración de la antigua Empresa de Servicios Informáticos Infomat de Matanzas

- Por otra parte dado su cercanía a Ciudad de la Habana y al Polo Turístico de Varadero se recibe la influencia de otras empresas que aunque no compiten directamente dentro del sector si absorben una importante cuota del mercado como son los grupos de informática constituidos en determinadas entidades como: TEICO del MINAZ, FARMACUBA del MINBAS, Grupo de Informática de la cadena de tiendas TRD, CIFER de la Rama de Ferrocarriles, del MITRANS, del MINSAP, del Banco Nacional de Cuba, CEDAI del sector del turismo para la instalación de automática y telemática.

No se puede descuidar la amenaza que representa el desarrollo de la actividad informática de otras entidades y centros de enseñanza técnicas del país; valorándose por ello como competidores potenciales a aquellas entidades que por el tipo de actividades que realizan

similares al producto mercado que se oferta por el Taller de informática de Copextel Matanzas, pudieran en algún momento introducirse en el mercado, destacándose dentro de ellos los Joven Club, los Centros de Enseñanza Técnicas de Ciencias Computacionales como Politécnicos y Universidades.

Siendo los competidores más importantes del Taller de informática en el territorio, de acuerdo a su segmentación y sectores que abarca, los siguientes:

- EIMA, empresa informática del Ministerio de la agricultura, radicada en Matanzas, destinada a ofrecer sus servicios a las entidades que conforman el ministerio y operan en moneda nacional.

- GET

El Grupo Electrónico para el Turismo (GET) fue fundado en 1995 con el objetivo de brindar servicios informáticos y telemáticos, específicamente en el turismo (Cliente cautivo), como sector priorizado de la economía; aunque se han extendido y prestan servicios a terceros. Los principales productos y/o servicios que ofrece son: Comercialización de equipos e insumos, servicios de mantenimiento y reparación a equipos de cómputo en garantía y post-garantía, servicios de mantenimiento y reparación a equipos de registro electrónico en garantía y post-garantía, proyecto, instalación y montaje de redes locales, servicios de transmisión de datos. El GET Varadero opera dentro de la frontera del territorio de Varadero y asume todos los servicios del grupo en el municipio.

- TECUN

Pertenece al CIMEX. Su división tecnológica absorbe toda la red de tiendas de CIMEX, es también del selecto grupo de los principales e importantes distribuidores y de ventas mayoristas, su actividad fundamental dentro del mercado provincial es la comercialización de equipos de cómputo e insumos. Posee una cuota cautiva de mercado en el CIMEX y por políticas del país cerraron a inicios de año la prestación de servicios a terceros.

Las empresas necesitan recoger información sobre las estrategias, objetivos, fortalezas, debilidades y modelos de reacción de la competencia, con objeto de conocer las estrategias de cada competidor e identificar a la competencia más cercana y tomar las medidas adecuadas. Se deben conocer los objetivos de la competencia, para poder así anticipar

futuros movimientos y reacciones. El conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la competencia, permite que la empresa defina su estrategia, para sacar ventaja de las limitaciones de los competidores, al tiempo que evita comprometerse con aquellos puntos en que el competidor es más fuerte. El conocimiento del modelo de reacción típico de la competencia ayuda a que las empresas escojan los movimientos a tiempo. Los perfiles de reacción del competidor se clasifican en: aposentado, selectivo, tigre y estocástico () Kotler 2006, estos se reconocen por los siguientes aspectos:

Aposentado: No reacciona ante todos los movimientos de la competencia.

Selectivo: Reacciona solo ante determinados ataques.

Tigre: Reacciona de forma rápida y poderosa a cualquier asalto sobre su terreno.

Estocástico: No es previsible.

El perfil de reacción del competidor reconocido de Copextel en Matanzas (Eima), es aposentado. Ya que, no cuentan con los mecanismos de abastecimientos necesarios para la actividad, no tienen el personal calificado para prestar todos los servicios que demandan hoy los clientes como es el de reparación, ni cuentan con los medio necesarios para realizar los mantenimientos.

Capítulo III Propuesta de Objetivos, Estrategias y acciones del plan de Marketing

El término estrategia, que inicialmente se recogía casi con exclusividad dentro del lenguaje militar ha ido adquiriendo con los años un sentido más amplio. En estos momentos se habla de estrategia dentro del mundo de la empresa.

La estrategia exige plantearse un “como” (directrices encaminadas hacia la acción), para conseguir un “qué” (objetivo final).

Con relación al concepto de estrategia se puede decir que es un conjunto consciente, racional y coherente de alternativas a evaluar, decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar que permita alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma la competencia, y considerando además las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

La estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. Se deben plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de las más idóneas, teniendo presente los medios de que se dispone y los resultados deseados.

La determinación de las estrategias es una fase racional, pero no exenta del ejercicio más sutil y creativo, por lo tanto, la menos susceptible de utilizar recetas. No basta con un examen analítico de los hechos; además hay que interpretarlos y ser capaz de prever situaciones futuras.

En la elaboración de estas estrategias el autor de esta investigación tuvo en cuenta la siguiente metodología:

Primero, **se propusieron una serie de objetivos** a alcanzar. Estos objetivos fueron propuestos, teniendo en cuenta los objetivos corporativos de Copextel y de acuerdo al análisis realizado en conjunto con la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales basándose en antecedentes históricos, informes económicos y valoración del mercado y de la competencia, así como, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas utilizadas para la recopilación de información: la encuesta y la entrevista; y en base a las principales dificultades detectadas. Estos objetivos generales se han dividido por tanto en:

- Ventas de servicios: incluye su jerarquización mediante la aplicación de las técnicas de marketing como vía para el incremento de las ventas.
- Desarrollo de servicios: incluye crecimiento de la cartera de servicio
- Desarrollo y entrenamiento de la fuerza productiva: incluye aumentar la calidad del servicio percibido por los clientes
- Comunicación: incluye mejoramiento de la imagen del taller de informática y la retroalimentación de información con los clientes.

Segundo, se realiza la propuesta de estrategias generales que complementan los objetivos generales trazados. Estas estrategias están divididas en dos grupos: el primero de ellos se basa en distintas posiciones que el taller de informática tiene que adoptar ante los cambios del mercado y la influencia de factores externos como la acción de la competencia en primer lugar. El segundo grupo pertenece a las estrategias funcionales basadas en las variables de la mezcla de marketing y que sus principales objetivos, anteriormente expuestos, son satisfacer a la demanda de los servicios informáticos del mercado meta de la entidad, así como trabajar en el mejoramiento de la satisfacción de sus clientes.

Tercero, se sugiere un plan de acción que implemente las estrategias propuestas.

3.1 Objetivos estratégicos.

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular las estrategias de marketing, se debe formular los objetivos. En caso contrario difícilmente se podría saber si las estrategias adoptadas son las correctas: si no se conoce hacia donde se va, mal se podría saber si el camino es el adecuado.

En función de los resultados obtenidos del análisis de la matriz DAFO, el resto de los estudios de los productos y de los clientes, se definieron un grupo de Objetivos de Mercadotecnia.

1. Alcanzar crecimiento del 5% anual de los clientes contratados con respecto al año anterior.
Año-2011- 5% | Año-2012-5%
2. Alcanzar crecimiento del 6% de los equipos contratados respecto al año anterior.
Año-2011- 6% | Año-2012- 6%

3. Crecer un 6% los servicios de revisión y diagnóstico e instalación y montaje, en un 2% las reparaciones y en un 10% los mantenimientos, logrando crecer en un 6.4% el nivel de ventas de servicios respecto al año 2010.

Año-2011- 6.4% | Año-2012- 6.4%

4. Fidelizar al menos 2 clientes del sector empresarial anualmente.
5. Penetrar en el sector de la población.
6. Capacitar al personal en las técnicas de comercialización, promoción y de gestión del cliente.

3.2- Estrategias y Plan de Acción.

Con el propósito de cumplir los objetivos antes expuestos se plantea esta propuesta de estrategias y tienen el alcance de los objetivos generales anteriormente citados.

1. Estrategia Defensiva: Consiste en proteger la cuota de mercado reduciendo la acción de los competidores más peligrosos.

- Desarrollar un trabajo conjunto con los clientes preferenciales con vista a concretar los planes de mantenimientos anuales y añadir valor a los servicios de informática que hagan de ellos el preferido y que permita la retención de sus clientes.
- Perfeccionar y aplicar servicios de garantía y post- garantía con mayores beneficios para el cliente que los de la competencia.

2. Estrategia Ofensiva: El objetivo es beneficiarse de los efectos de experiencia y mejorar así la rentabilidad. Se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

- Desarrollar un Plan de Mercadotecnia dirigido a la incorporación y conservación de nuevos clientes y mercados consolidando las alianzas estratégicas con clientes y proveedores.

3. Estrategias Adaptativas: El taller de informática debe de acuerdo a la situación que presenta acerca de la pérdida de algunos de sus clientes por razones ya expuestas desarrollar estrategias adaptativas que posibiliten revertir la imagen que de ella se han creado en el mercado.

- Desarrollar el producto garantía y post garantía con una alta calidad, unido a una inversión en la comunicación.

- Enfatizar en el mercado aquellos servicios que no es imprescindible el uso de partes y piezas para su realización.
- Implementar la política Corporativa de fidelización y satisfacción de clientes.
- Desarrollar programas de capacitación para todo el personal de servicios técnicos con el objetivo de garantizar un servicio de calidad.

4. Estrategias de Supervivencia.

De acuerdo a las debilidades de la empresa y en el empeño de atenuar las amenazas provenientes del mercado que posibilite el mejoramiento de la gestión comercial de la entidad, ésta debe asumir estrategias de supervivencia que le permitan continuar cumpliendo con los contratos de prestación de servicios actuales y continuar realizando sus actividades normales tomando como base agregar valor añadido a los productos.

- Garantizar la contratación de los principales suministros de mantenimiento para el año.
- Capacitar al personal técnico para reparar la mayor cantidad de equipos posibles sin emplear piezas nuevas.

5. Estrategias de crecimiento intensivo

Consiste en supervisar si existen oportunidades de mejora de resultados en los negocios actuales.

➤ Penetración de mercado

- Desarrollar un trabajo de relaciones públicas con el objetivo de atraer a los clientes potenciales y darles a conocer nuestras bondades.
- Atraer a los clientes de la competencia a través de la posibilidad de tramitación de créditos a los mismos, con las bondades de nuestros precios y con la respuesta rápida de nuestros servicios.

➤ Desarrollo de mercado

- Identificar los nuevos grupos de clientes potenciales en la ciudad de Matanzas.
- Priorizar el desarrollo del segmento de mercado de la población.

6. Estrategia de Posicionamiento

El conocimiento de los segmentos existentes en el mercado debe servir para establecer una estrategia de posicionamiento de los productos. La secuencia lógica de actuación es, primero conocer los segmentos existentes y las posiciones que ocupan los productos que compiten en el mercado; segundo, evaluar los segmentos de mercado, tanto en su situación actual como en perspectivas de futuro, y especialmente en relación con la competencia; y tercero, proponer una posición futura para el producto y las acciones comerciales necesarias para alcanzarlos.

En cuanto a segmentación:

El taller de informática debe establecer estrategias de segmentación Diferenciada, ya que la posición del mismo en la ciudad cabecera de la provincia provoca, si no se coloca en la posición deseada, estar en desventaja con la competencia para ello debe:

- Diseñar la comercialización diferenciada hacia la satisfacción de las necesidades de cada segmento de mercado: Población, organismos que operan en cuc.

En cuanto a posicionamiento se buscará:

Posicionar al taller de informática dentro del territorio como una Empresa de Clase.

Esta permitiría ofrecer una variada gama de productos y servicios informáticos de calidad, con una óptima satisfacción del cliente y un personal de un alto nivel profesional, a través de un servicio acorde con la competencia que incluso le permita adoptar ventajas competitivas que lo hagan el preferido en el mercado y se encaminarán esfuerzos de marketing principalmente al sector poblacional, debido a que constituye un mercado que está en crecimiento.

7. Estrategias Marketing Mix.

Este nivel estratégico brinda un análisis de combinación de los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone la empresa para alcanzar los objetivos de marketing. Se trata, por tanto, de seleccionar las herramientas de marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y

adecuados (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son:

Precios:

Dada la imposibilidad de accionar sobre esta variable por las barreras legislativas impuestas dado que los precios son fijados por la Corporación y aprobado por Ministerio de Finanzas y Precios, no procede desarrollar estrategias en esta área.

Distribución:

- Incrementar el número de clientes que se le brinda el servicio In situ.

Producto:

- Lograr la diferenciación y el desarrollo de los servicios ofrecidos como un producto con identidad propia.
- Evaluar la alternativa de nuevos mercados para el producto servicio de informática
- Perfeccionar los servicios de mantenimiento y reparaciones.

Comunicación:

- Incrementar la publicidad y promoción de los servicios que brinda la Empresa, fundamentalmente a los clientes actuales y potenciales.

Plan de acción

Estas estrategias de marketing incluyen la fijación de planes de acción a seguir para según las estrategias sugeridas cumplir los objetivos trazados. Las estrategias generales anteriormente expuestas miden todas las áreas del grupo gerencial y están basadas en los principales problemas y dificultades detectadas y expuestas y quedan definidas así:

Plan de Acción de Marketing año 2011			Taller servicios de informática		
No.	Estrategia	Acciones a desarrollar	Respon.	Particip.	Fecha Cumpl.
1	Defensiva	1-Lograr un crecimiento de las ventas de servicios en el año 2011 de un 6.4%	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos de servicios	Segundo semestre año 2011
		2- Realizar estudios de mercado para conocer el comportamiento de nuestros productos y las necesidades de los clientes de servicios.	Jefe del taller de informática	Facturadora	Oct-2011
		3- Chequear el inventario de productos y el control de Stock	Jefe del taller de informática	Facturadora	semanal
		4- Efectuar los pedidos de equipos pendientes así como de stock para reparaciones y mantenimientos	Jefe del taller de informática	Facturadora	Mensual
		5- Contratar las necesidades para el año de los servicios fundamentales, con los clientes estrellas y principales.	Jefe del taller de informática	Departamento jurídico	Octub-2011
		6-Perfeccionar el proceso de servicios técnicos donde la respuesta al cliente se le de en 48 horas	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm.
		7-Realizar contactos con los clientes estrellas y principales in situ una vez por semana para conocer sus necesidades puntuales	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	semanal

		8- Realizar chequeos del cumplimiento de los mantenimientos contratados	Jefe del taller de informática	facturadora	Mensual
		9-Desarrollar un amplio plan de tele marketing, con el fin de captar un volumen de clientes que permita alcanzar el crecimiento previsto	Jefe del taller de informática	Técnicos y facturadora	Trimestral
2	Ofensiva	1- Definir la cartera de clientes del taller de informática y mantenerla actualizada.	Jefe del taller de informática	Facturadota y técnicos	Trimestral.
		2- Realizar estudios de los clientes de la competencia con el objetivo de utilizar los nichos de mercado que estén desatendidos por alguna razón.	Jefe del taller de informática	Técnicos y facturadora	Semestral
		3-Participar de forma integral con nuestras ofertas en las licitaciones que se realicen para los servicios de la refinería de conjunto a la gerencia de proyectos.	Jefe del taller de informática	Jefe del taller de informática	Perm.
		4- Disminuir los gastos de insumos y electricidad con el fin de aumentar las utilidades y revertirlas en la compra de mercancías	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Segundo semestre
		5- Mantener el ciclo de cuentas por cobrar igual o menor de 30 días para así lograr la recuperación del capital de trabajo	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Mensual

3	Adaptativas	1- Brindar una atención priorizada a los clientes estrellas para lograr fidelizarlos con la organización	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Men-sual
		2-Realizar acciones con los clientes para recuperarles los equipos rotos con las piezas que poseen de baja técnica (fuentes internas, monitores, impresoras).	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm.
		3- Perfeccionar el sistema de servicios técnicos logrando que existan las piezas necesarias para brindar los mismos.	Jefe de Serv. Tec	Jefe de Serv. Tec y Jefe de compra.	Perm
		4- Perfeccionar el sistema de servicios técnicos logrando minimizar los equipos pendientes en el taller	Jefe del taller de informática	Facturadota y técnicos	Perm.
		5- Mantener actualizada la base de datos con la información de todos los clientes, que incluye la fecha de vencimiento del contrato y la periodicidad de los mantenimientos	Jefe del taller de informática	Facturadota y departamento jurídico	Quincenal
		6- Fortalecer el servicio de garantía y post garantía que ofrece a la población.	Jefe del taller de informática	Técnico que atiende a la población	Oct-2011
		7- Mantener capacitado al personal de servicio sobre los nuevos cambios que se realicen al Manual de servicios técnicos.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm.

		8- Capacitar a técnicos sobre técnicas de merchandising	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Oct-2011
		9- Capacitar a la facturadora sobre temas de marketing, RRPP, Protocolo etc.	Jefe del taller de informática	Facturadora	Dic-2011
		10- Capacitar al personal sobre gestión de inventario	Jefe del taller de informática	Facturadora	Nov.-2011
		11- Participar en el curso de atención al cliente	Esp. Atención al cliente	Todo el personal del taller	Jun-2011
		12- Seminario sobre la aplicación del sistema Hércules	Técnicos de informática	Facturadora	Nov-2011
		13- Capacitar a un técnico en reparaciones de proyectores y notebooks	Jefe del taller de informática	Técnico designado	Oct-2011
		14- Capacitar dos técnicos en reparaciones de equipos de óptica(Scanner y fotocopiadoras)	Esp. Servicios informática	Técnicos designados	Nov-2011
4	Supervivencia	1- Definir el stock de insumos necesarios para el mantenimiento anual de clientes con este servicio contratado	Jefe del taller de informática	Facturadora	Oct-2011
		2- Mantener el stock de insumo en el almacén que permitan el desarrollo de las reparaciones(Tape, estaño)	Jefe del taller de informática	Facturadora	Perm.
		3- Garantizar el reaprovisionamiento de las piezas de garantía a la población.	Facturador a	Técnico que atiende la garantía	Perm

		4-Realizar búsquedas en Internet de conjunto con los informáticos de cursos de reparación de UPS, Impresoras láser y fuentes internas.	Jefe del taller de informática	Técnicos informáticos	Cuatrimestral
		5-Preparar cursos de capacitación para el personal técnico	Jefe del taller de informática	Técnico designado	Cuatrimestral
		6-Impartir cursos de capacitación al personal técnico	Técnico designado	Todos los técnicos	Cuatrimestral
5	Crecimiento Intensivo				
	Penetración del mercado	1- Realizar trabajo de identificación de clientes potenciales	Facturadora	Todos los técnicos	Nov-2011
		2- Brindar atención especializada a los clientes potenciales identificados para convencerlos de la calidad y precios de nuestros servicios.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm
		3- Lograr atraer a los clientes de la competencia brindándoles la posibilidad de la tramitación de créditos y precios bajos.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Mensual
		4- Captar 7 nuevos clientes penetrando en todos los sectores de la economía en la ciudad	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Dic-2011

	Desarrollo de Mercado	1- Realizar estudios de mercado en el sector de la población para conocer las necesidades de los clientes	Facturadora	Técnico que atiende a la población	Oct-2011
		2- Realizar levantamiento de las necesidades de servicios técnicos en las distintas instalaciones del sector del petróleo en la zona industrial	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Nov-2011
6	Segmentación y Posicionamiento	1- Realizar estudios de mercado con el objetivo de conocer la demanda de servicio insatisfecha de los segmentos de mercado: clientes que Cimex le suspendió contrato y la población	Jefe del taller de informática	Facturadora	Nov - 2011
		2-Fidelizar al menos dos clientes de forma integral anualmente.	Jefe del taller de informática	Todos los Técnicos	Dic-2011
		3-Garantizar la presencia de un técnico siempre en el taller para atender cualquier solicitud que se presente.	Facturadora	Todos los técnicos	Perm
		4-Mantener en la oferta la calidad del servicio. - Cumpliendo con el cronograma de mantenimientos. - Disminuyendo las garantías de servicios	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm

		5- Promocionar a los clientes la ventaja de contar con un departamento de atención al cliente (leatiendo), para reportar las solicitudes de servicio in situ	Jefe del taller de informática	Facturadora y técnicos	Perm
7	Marketing MIX				
	Producto	1- Desarrollar el servicio de reparación y mantenimiento de notebooks	Jefe del taller de informática	Técnico designado	Oct-Nov 2011
		2- Desarrollar el servicio de reparación y mantenimiento de fotocopiadora en el territorio	Jefe del taller de informática	Técnicos designados	Nov-Dic 2011
	Distribución	1- Diferenciar los clientes que se van a atender in situ	Jefe del taller de informática	Facturadora	Oct-2011
		2-Realizar una distribución correcta del parque automotor con el objetivo de garantizar la recogida de equipos directa a los clientes que se atienden in situ y los mantenimientos	Jefe del taller de informática	Técnicos con moto asignada	Semana nal
		3- Elaborar una ruta crítica de distribución del transporte a partir de la cantidad de clientes en cada barrio de la ciudad con el objetivo de racionalizarlo y obtener una mayor productividad del mismo	Jefe del taller de informática	Facturadora	Semana nal

	4- Perfeccionar los mecanismos de solicitud de mercancías de servicios, una vez cada 15 días, con el fin de mantener los almacenes abastecidos.	Jefe del taller de informática	Facturadora	Quincenal
Comunicación	1- Solicitar a la gerencia para el presupuesto del año 2012 incremento de un gasto para promoción y publicidad	Jefe del taller de informática	Jefe del taller de informática	Nov-2011
	2 - Realizar acciones de publicidad en la radio y TV local	Jefe del taller de informática	Jefe del taller de informática	Perm
	3 -Participar en ferias y exposiciones que se efectúan en la localidad como Expo-Matanzas	Jefe del taller de informática	Personal del taller	Perm
	4- Diseñar la página Web de Servicios.	Gerente	Técnicos de informática	Dic-2011
	5- Realizar tarjetas de felicitación por fin de año a nuestros clientes	Gerente	Facturadora	Dic-07
	9- Entregar CD promocional a nuestros clientes y en especial a los potenciales. 10- Realizar visitas a las instalaciones de la refinería y clientes del petróleo para promocionar nuestros productos y lograr Convertirnos en su principal suministrador de servicios.	Gerente	Facturadora y Técnicos	Dic-07
	11-Realizar acciones de promoción con los clientes de la	Jefe del taller de informática	Técnicos	Men-sual
		Jefe del taller de informática	Facturadora	Men-sual

		competencia a través de correo electrónico acerca de la calidad de los servicios y las ventajas en los precios.			
--	--	---	--	--	--

Plan de Acción de Marketing año 2012			Taller servicios de informática		
No.	Estrategia	Acciones a desarrollar	Respon.	Particip.	Fecha Cumpl.
1	Defensiva	1-Lograr un crecimiento de las ventas y los servicios en el año 2012 de un 6%.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos de servicios	Dic-2012
		2- Realizar estudios de mercado para conocer el comportamiento de nuestros productos y las necesidades de los clientes de servicios.	Jefe del taller de informática	Facturadora	Feb-2012
		3- Chequear el inventario de productos y el control de Stock	Jefe del taller de informática	Facturadora	semanal
		4- Efectuar los pedidos de equipos pendientes así como de stock para reparaciones y mantenimientos	Jefe del taller de informática	Facturadora	Mensual
		5- Contratar las necesidades para el año de los servicios fundamentales, con los clientes estrellas y principales.	Jefe del taller de informática	Departamento jurídico	Ener-2012
		6-Perfeccionar el proceso de servicios técnicos donde la respuesta al cliente se le de en 24 horas	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm.

		7-Realizar contactos con los clientes estrellas y principales in situ una vez por semana para conocer sus necesidades puntuales	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	semanal
		8- Realizar chequeos del cumplimiento de los mantenimientos contratados	Jefe del taller de informática	facturadora	Mensual
2	Ofensiva	1- Definir la cartera de clientes del taller de informática y mantenerla actualizada.	Jefe del taller de informática	Facturadora y técnicos	Perm.
		2- Realizar estudios de los clientes de la competencia con el objetivo de utilizar los nichos de mercado que estén desatendidos por alguna razón.	Jefe del taller de informática	Técnicos y facturadora	Men-sual
		3-Participar de forma integral con nuestras ofertas en las licitaciones que se realicen para los servicios de la refinería de conjunto a la gerencia de proyectos.	Jefe del taller de informática	Jefe del taller de informática	Perm.
		4- Disminuir los gastos de insumos y electricidad con el fin de aumentar las utilidades y revertirlas en la compra de mercancías	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Semestral
		5- Mantener el ciclo de cuentas por cobrar igual o menor de 30 días para así lograr la recuperación del capital de trabajo	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Mensual
3	Adaptativas	1- Brindar una atención priorizada a los clientes estrellas para lograr fidelizarlos con la organización	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Mensual

		2-Realizar acciones con los clientes para recuperarles los equipos rotos con las piezas que poseen de baja técnica (fuentes internas, monitores, impresoras).	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm.
		3- Perfeccionar el sistema de servicios técnicos logrando que existan las piezas necesarias para brindar los mismos.	Jefe de Serv. Tec	Jefe de Serv. Tec y Jefe de compra.	Perm
		4- Perfeccionar el sistema de servicios técnicos logrando minimizar los equipos pendientes en el taller	Jefe del taller de informática	Facturadota y técnicos	Perm.
		5- Mantener actualizada la base de datos con la información de todos los clientes, que incluye la fecha de vencimiento del contrato y la periodicidad de los mantenimientos	Jefe del taller de informática	Facturadota y departamento jurídico	Quincenal
		6- Mantener capacitado al personal de servicio sobre los nuevos cambios que se realicen al Manual de servicios técnicos.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm.
		7- Capacitar a nuevos técnicos y estudiantes de práctica sobre técnicas de merchandising	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Ene-Jul 2012
		12- Seminario sobre actualizaciones en la aplicación del sistema Hércules	Técnicos de informática	Factradora	Trimestral
4	Supervivencia	1- Definir el stock de insumos necesarios para el mantenimiento anual de clientes con este servicio contratado	Jefe del taller de informática	Facturadora	Ene-2012

		2- Mantener el stock de insumo en el almacén que permitan el desarrollo de las reparaciones(Tape, estaño)	Jefe del taller de informática	Facturadora	Perm.
		3- Garantizar el reaprovisionamiento de las piezas de garantía a la población.	Facturadora	Técnico que atiende la garantía	Perm
		4-Realizar búsquedas en Internet de conjunto con los informáticos de cursos de reparación de UPS, Impresoras láser y fuentes internas.	Jefe del taller de informática	Técnicos informáticos	Cuatrimestral
		5-Preparar cursos de capacitación para el personal técnico	Jefe del taller de informática	Técnico designado	Semestral
		6- Impartir cursos de capacitación al personal técnico	Técnico designado	Todos los técnicos	Semestral
5	Crecimiento Intensivo				
	Penetración del mercado	1- Realizar trabajo de identificación de clientes potenciales	Facturadora	Todos los técnicos	Feb-Jul 2012
		2- Brindar atención especializada a los clientes potenciales identificados para convencerlos de la calidad y precios de nuestros servicios.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm
		3- Lograr atraer a los clientes de la competencia brindándoles la posibilidad de la tramitación de créditos y precios bajos.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Mensual
		5- Captar 7 nuevos clientes penetrando en todos los sectores de la economía en la ciudad	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Dic-2012

	Desarrollo de Mercado	1- Realizar estudios de mercado en el sector de la población para conocer las necesidades de los clientes	Facturadora	Técnico que atiende a la población	Feb-2012
		2- Realizar levantamiento de las necesidades de servicios de montaje e instalación que para el 2012 en necesario en las distintas instalaciones de la construcción de la refinería	Jefe del taller de informática	Gerencia proyecto	Feb-2012
6	Segmentación y Posicionamiento	1- Realizar estudios de mercado con el objetivo de conocer la demanda de servicio insatisfecha de los distintos segmentos de mercado	Jefe del taller de informática	Facturadora	Segundo semestre
		2-Fidelizar al menos dos clientes de forma integral anualmente.	Jefe del taller de informática	Todos los Técnicos	Dic-2012
		3-Garantizar la presencia de un técnico siempre en el taller para atender cualquier solicitud que se presente.	Facturadora	Todos los técnicos	Perm
		4-Mantener en la oferta la calidad del servicio. - Disminuyendo los tiempos de respuesta. - Aumentando el servicio a domicilio.	Jefe del taller de informática	Todos los técnicos	Perm
7	Marketing MIX				
	Producto	1- Perfeccionar el servicio de reparación de fotocopiadoras, llevándolo al punto de brindarlo en el local del cliente.	Jefe del taller de informática	Técnico de fotocopiadoras	May-2012
		2- Desarrollar nuevos productos hacia segmentos especializados del mercado y conservar	Jefe del taller de informática	técnicos de servicios	Mar-2012

	la capacidad en los tradicionales.			
	Instalaciones de Redes	Jefe del taller de informática	técnicos de servicios	Abr-2012
	4- Aumentar la calidad de los servicios que hoy se ofrecen de mantenimiento hasta lograr abarcar el 80% de los clientes contratados.	Jefe del taller de informática	técnicos de servicios	Dic-2012
Distribución	1- Diferenciar los clientes que se van a atender in situ	Jefe del taller de informática	Facturadora	Feb-2012
	2-Realizar una distribución correcta del parque automotor con el objetivo de garantizar la recogida de equipos directa a los clientes que se atienden in situ y los mantenimientos	Jefe del taller de informática	Técnicos con moto asignada	Semanal
	3- Elaborar una ruta crítica de distribución del transporte a partir de la cantidad de clientes en cada varío de la ciudad con el objetivo de racionalizarlo y obtener una mayor productividad del mismo	Jefe del taller de informática	Facturadora	Semanal
	4- Perfeccionar los mecanismos de solicitud de mercancías de servicios, una vez cada 15 días, con el fin de mantener los almacenes abastecidos.	Jefe del taller de informática	Facturadora	Quincenal

Comunicación	1- Incluir en el presupuesto de este año el gasto de promoción y publicidad	Gerente	Jefe del taller de informática	Ene-2012
	2 - Realizar acciones de publicidad en la radio y TV local	Jefe del taller de informática	Jefe del taller de informática	Perm
	3 -Participar en ferias y exposiciones que se efectúan en la localidad como Expo-Matanzas	Jefe del taller de informática	Personal del taller	Perm
	4- Elaborar la página Web de Servicios y colocarla en el portal de la división.	Gerente	Técnicos de informática	Abril-2012
	5-Desarrollar un amplio plan de tele marketing, con el fin de captar un volumen de clientes que permita alcanzar los el crecimiento previsto	Jefe del taller de informática	Técnicos y facturadora	Trimestral
	6- Realizar visitas a las instalaciones de la refinería y clientes del petróleo para promocionar nuestros productos y lograr Convertirnos en su principal suministrador de servicios.	Jefe del taller de informática	Técnicos	Mensual
7-Realizar acciones de promoción con los clientes de la competencia a través de correo electrónico acerca de la calidad de los servicios y las ventajas en los precios.	Jefe del taller de informática	Facturadora	Mensual	

3.3 Presupuesto de Marketing

El presupuesto constituye el instrumento administrativo en el que computan por anticipado los gastos e inversiones, dirigidas hacia el logro de los objetivos propuestos y que se cumplirán mediante la integración de una serie de recursos materiales, financieros y humanos. El mismo constituye desde su aprobación la autorización para utilizar los recursos disponibles.

Proponemos en esta investigación realizar el presupuesto de marketing anual en base a los gastos que se incurren para llevar a cabo las acciones que se propusieron.

Este presupuesto se desglosa de la siguiente manera:

Año 2011

Actividad	MN	CUC
1- Atención a clientes	105.00	748.00
1.1 Solicitud de un termo de café y uno de te diario.	-	290.00
1.2 Tarjetas de fin de año	-	300.00
1.3 Entregas de CD promocionales a los clientes	20.00	38.00
1.4 Reparación de dispensador de agua fría.	85.00	120.00
2- Actividades Empresariales	-	180.00
2.1 Balance Anual	-	180.00
3-Promoción	1500.00	970.00
3.1 Anuncios publicitarios por radio y TV	500.00	-
3.2 Artículos Publicitarios	-	720.00

3.3 Acciones promocionales con los clientes de la competencia	1000.00	250.00
4-Capacitación	300.00	475.00
4.1 Hospedaje en Helposs por una semana para tres técnicos.	300.00	475.00
5- Salario de la fuerza productiva	43560.00	2141.64
6- Energía	-	1440.00
6.1 Electricidad	-	480.00
6.2 Combustible para dos motos	-	960.00
7- Insumos para reparación y mantenimientos	189.00	672.00
7.1Estaño	42.50	170.00
7.2Spray para superficies plásticas	35.50	142.00
7.3 Brocha	30.00	75.00
7.4Tape	6.00	20.00
7.5Lubricantes para impresoras de carro.	15.00	50.00
7.6 Herramientas	60.00	215.00
Totales	45654	6626.64

Año 2012

Actividad	MN	CUC
1- Atención a clientes	11.40	628.00
1.2 Solicitud de un termo de café y uno de te diario.	-	290.00
1.2 Tarjetas de fin de año	-	300.00
1.3 Entregas de CD promocionales a los clientes	11.40	38.00
2- Actividades Empresariales	-	180.00
2.1 Balance Anual	-	180.00
3-Promoción	1100.00	970.00
3.1 Anuncios publicitarios por radio y TV	100.00	-
3.2 Artículos Publicitarios	-	720.00
3.3 Acciones promocionales con los clientes de la competencia	1000.00	250.00
4-Capacitación	200.00	155.00
Cursos de capacitación.	200.00	155.00
5- Salario de la fuerza productiva	43560.00	2141.64
6- Energía	-	1440.00
6.1 Electricidad	-	480.00
6.2 Combustible para dos motos	-	960.00
7- Insumos par reparación y mantenimientos	189.00	672.00

7.1Estaño	42.50	170.00
7.2Spray para superficies plásticas	35.50	142.00
7.3 Brocha	30.00	75.00
7.4Tape	6.00	20.00
7.5Lubricantes para impresoras de carro.	15.00	50.00
7.6 Herramientas	60.00	215.00
Totales	45060.40	6186.64

El propósito final es el logro de una posición en el mercado, produciendo beneficios para la gerencia.

Conclusiones.

Dado los resultados obtenidos de la investigación realizada a la entidad objeto de estudio hemos podido comprobar que la misma desde su creación ha carecido de un enfoque estratégico en su accionar, aún cuando en algún momento haya realizado algunas acciones devenidas en esfuerzo aislado de marketing, lo cual no le ha permitido alcanzar el cumplimiento de su misión y los objetivos que se hubiera planteado, enfatizándose así el echo de la necesidad del planteamiento de estrategias de marketing que le permitan la elevación de la gestión comercial en los servicios que oferta y con ello el cumplimiento de los mismos.

Las principales conclusiones a la que arribamos son las siguientes:

- La gerencia incursiona según el tipo de consumidor dentro del mercado de los servicios dirigido a dos sectores fundamentales: los clientes del sector empresarial y la población de la Ciudad de Matanzas. Hasta la fecha se han vendido un total de 1077 computadoras en la provincia de ellas 403 fueron comercializadas en el municipio de Matanzas representando el 37%, así como 408 monitores y 642 UPS, paralelamente el número de computadoras no adquiridas en la red minorista creció aproximadamente en 400 unidades provocado por la entrada al país de los médicos internacionalista que han culminado con su misión en los países del Alba , donde existe un acuerdo de trabajo entre los ministerios de Salud Pública y el MIC de ofrecer servicio de reparación a los equipos averiados fuera del período que cubre la garantía a través de un presupuesto que era controlado por la Dirección Provincial de Salud Pública y la Corporación Copextel.
- En cuanto al sector empresarial se puede decir que son atendidos en el municipio un total de 3947 equipos pertenecientes a las 143 empresas que reciben los servicios técnicos de informática previamente contratados como son: Revisión y diagnóstico, Reparación, Instalación y montaje y Mantenimiento.
- Al aplicar la encuesta para analizar el mercado se tuvo en cuenta la valoración y nivel de satisfacción que tienen nuestros clientes sobre el servicio que se le brinda apreciándose lo siguiente: Que existe insatisfacción en los clientes con respecto a la

escasez de piezas, en la atención que se les brinda a los mismos, en la comunicación y en la calidad de los mantenimientos dados por la ausencia de insumos fundamentalmente.

- Al segmentar el mercado se aplicó el modelo de la especialización selectiva por las ventajas que este ofrece y al emplearse el método ABC se aprecia que del 61.37% del total de ventas realizadas se encuentra dentro de los 20 clientes fundamentales que hoy mantienen la relación contractual con el taller en un período de más de 6 años.
- Al analizar el ciclo de vida del producto servicio se aprecia que este se encuentra en fase de crecimiento a partir del 2006, pues con el aumento de la demanda ascendió las cantidades de servicios anuales; tanto es así que en el 2006 se ingresó por conceptos de servicios 22802,95 cuc y en el 2007 creció a 36250,95. Sin embargo en el año 2009 sufrió una caída brusca en los montos anuales tanto en prestación como en importe ingresando solamente 12465,72 debido a la decisión corporativa de integrar los servicios técnicos de informática de la UEN # 2 para los Centros de Servicios Técnicos Integrales, al ser el sector de la batalla de ideas los clientes fundamentales de esta gerencia, el trabajo con el sector empresarial se vio afectado considerablemente. No obstante, se han desarrollado por parte del personal del taller de servicios técnicos de informática una serie de estrategias de comercialización a corto plazo que han contribuido al aumento discreto de los niveles de servicios en el año 2010 con respecto al 2009. (1126 servicios)
- Para el año 2011 y 2012 se pretende crecer en un 5 % el número de clientes que demandan los servicios de informática logrando aumentar como promedio 30 equipos por cliente para un 6% más de los equipos atendidos durante el 2010, atendiendo a estos valores el crecimiento de las ventas sería de un 6.4%.
- La gerencia ocupa una posición dominante en el sector y de líder, teniendo en cuenta el papel que la empresa desempeña en el mercado, ya que no existe un competidor homogéneo a Copextel en la ciudad.
- A pesar de la ausencia de competidores fuertes en el mercado de la ciudad y la insuficiencia en el suministro de partes y piezas por parte de la Corporación nos ha

permitido desarrollar alternativas en el servicio tales como reparación de fuentes internas, mother board y monitores, lo cual ha tributado a mantener la fidelización en un número elevado de clientes dado por la calidad del servicio.

- Al realizar el análisis del marketing MIX se llegó a los siguientes resultados:
 - No se cuenta con un presupuesto para marketing y publicidad.
 - La comunicación de la gerencia es pobre, no se promocionan los productos por los medios de difusión, no se participa en ferias.
 - Los servicios más demandados son revisión y diagnóstico y reparaciones de todos los equipamientos disponibles en el mercado.
 - El grupo gerencial no puede realizar ninguna acción sobre los precios, producto que vienen fijados por los proveedores internos.
- Al diseñar las estrategias se proponen fundamentalmente:
 - Desarrollar un trabajo conjunto con los clientes preferenciales con vista a concretar los planes de mantenimientos anuales y añadir valor a los servicios de informática.
 - Enfatizar en el mercado aquellos servicios que no es imprescindible el uso de partes y piezas para su realización.
 - Priorizar el desarrollo del segmento de mercado de la población.

Como conclusión general de esta investigación podemos diseñar un plan de marketing adecuado, con una serie de estrategias y acciones para el período 2011-2012 que haga a la empresa más competitiva, que logre recuperar los clientes perdidos, de ahí que propongamos un grupo de recomendaciones.

Este trabajo de investigación desarrollado le permitió al autor optar por su título de Master en administración de empresas y a su vez tributó a la organización información y el análisis histórico desde el punto de vista mercadológico y organizacional que se pudiera considerar como su historia, siendo este el primer intento.

Recomendaciones

Después de haber realizado el estudio sobre algunos aspectos neurálgicos de la gerencia de Servicios Técnicos Provinciales que influyen en su gestión comercial y de haber propuesto posibles estrategias se hace necesario plantear algunas recomendaciones que les sirvan en el mejoramiento continuo del trabajo desde el punto de vista del marketing.

1. Cumplir con el Plan de Acción propuesto para el segundo semestre del año 2011 y para el 2012.
2. Realizar periódicamente la aplicación de encuestas a los clientes potenciales y reales de la empresa.
3. Hacer estudios sistemáticos del mercado y la competencia.
4. Perfeccionar los servicios para convertirlos en productos más competitivos.
5. Profundizar en la labor de comunicación, para lo cual deben emplear los medios de comunicación tradicionales, pero también ampliar su presencia en ferias, exposiciones, y eventos especializados en el sector informático, hacer uso de una página Web.
6. Revisar anualmente el plan de marketing, incorporando o modificándolo, según los cambios del entorno en que se mueva el taller.

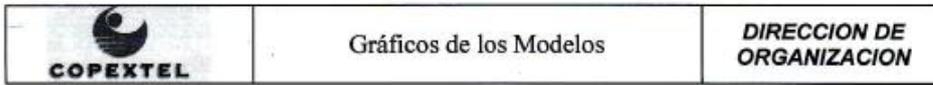
BIBLIOGRAFÍA:

1. Alet Vilagines, Joseph. Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1987.
2. Barnés José Giral. Su empresa ¿De Clase Mundial? La Habana: Editorial Academia, 2000.
3. Barreiro Pousa, Luis. Marketing o Ventas: He ahí el problema. Revista Espacio Cuba No 7/2002.
4. Barreiro Pousa, Luis. Marketing o Ventas: He ahí el problema. Revista Espacio Cuba No 7/2002.
5. Betancourt Tang, José Ramón. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales. Ediciones T.G. Red, 2000
6. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Acuerdo 187 del 18/08/98 del Consejo de Estado de la Republica de Cuba.
7. Comunicaciones MdIlya. Tecnología de la información. 2002 [cited 2008 16/11/08]; Available from: www.mic.gov.cu
8. Copextel: Manual de servicios técnicos, La Habana, 2006.
9. Conceptos de marketing [en línea] 2004
Disponible en:
[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
[Consulta: Marzo 2010]
10. Cruz, I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, [Barcelona](#), 1990.
11. Díaz de Santos J. La estrategia básica del Marketing. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
12. División Territorial Matanzas.
Disponible en : <http://www.matanzas.copextel.com.cu>.
[Consulta: Marzo 2010]
13. División Territorial Matanzas Copextel. Informe Balance Anual 2010. Matanzas 2010.
14. El posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor.
[en línea] 2004
Disponible en:

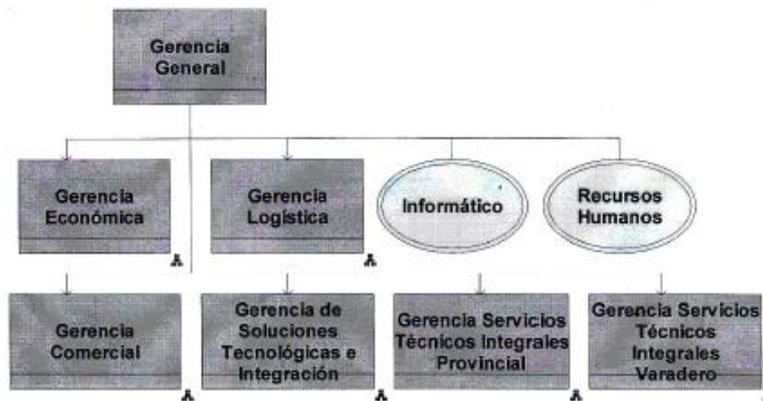
- [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)
[Consulta: Marzo 2010]
15. Estadísticas mundiales de Internet [en línea] 2004
Disponible en.
[http:// www. ABCdelInternet.com](http://www.ABCdelInternet.com)
[Consulta: marzo 2010]
16. Estrategias de marketing [en línea] 2004
Disponible en:
[http:// www.grupocamaleon.com](http://www.grupocamaleon.com)
[Consulta: abril 2010]
17. Gallucci, C. 2000. Como elaborar un plan estratégico en la empresa. El Mercado. Barcelona. G: 143-165.
18. Gallucci, C. 1996. Gestión de la empresa: Gestión de Marketing: sus aspectos estratégicos. Barcelona. ESADE
19. Hernández Bravo Marketing de servicios Univ. de Santiago de Chile Ing. Comercial, M.B.A. (2000)
20. Introducción al marketing [en línea] 2003
Disponible en:
[http:// www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)
[Consulta: Marzo 2010]
21. Kotler P. Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control. Madrid: McGraw-Hill, 1992.
22. Kotler, P. 1992. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. 7. ed. Madrid. Editorial Prentice – may.
23. Kotler, P. 2006. Marketing estratégico. Artículo 01/2007.
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com>.
[Consulta: Marzo 2010]
24. Lineamientos de la Política Económica y Social. Habana 2011.
25. Lambin, J. J. Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill, 1987.

26. Lehtinen, J. Compañía de servicios orientados al cliente. Espoo, Finlandia. (1983)
27. Migue S., Molla A., y Bigne J. E. Introducción al marketing McGraw-Hill. Madrid.(1994)
28. Monografias.com. Modelo de plan de marketing. [en línea] 2010.
Disponible en:
<http://www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/xhtml1-transitional.dtd>
[Consulta: Abril 2010.]
29. Makens, J.C.1990. El plan de Marketing. Como realizarlo en la Empresa. Madrid. Editorial. ESIC.
30. Tendencias actuales en Marketing de servicios. La Escuela hispana.
Disponible en:
<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/default.aspx>:
[Consulta: Abril 2010.]
31. Oficina Nacional de Estadísticas. Censo de población y viviendas, 2002. Nomenclador nacional de asentamientos humanos Provincia de Matanzas, Edición 2007
32. Porter M. Ventaja Competitiva. México: CECSA, 1998
33. Porter, M. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1996.
34. Sainz de Vicuña, J.M.1995. El plan de marketing en la práctica. Madrid. Editorial ESCIL.
35. Sistema de gestión de servicios Hércules de la Corporación Copextel.

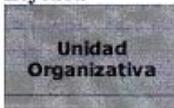
Anexo # 1 Estructura organizativa de la Corporación Copextel División Matanzas.



Informe ARIS



Leyenda



Unidad Organizativa

- Gerencias Generales y de Áreas



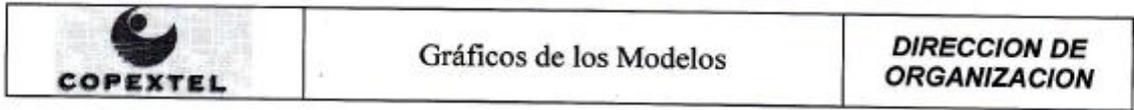
Grupo

- Grupos de Trabajo

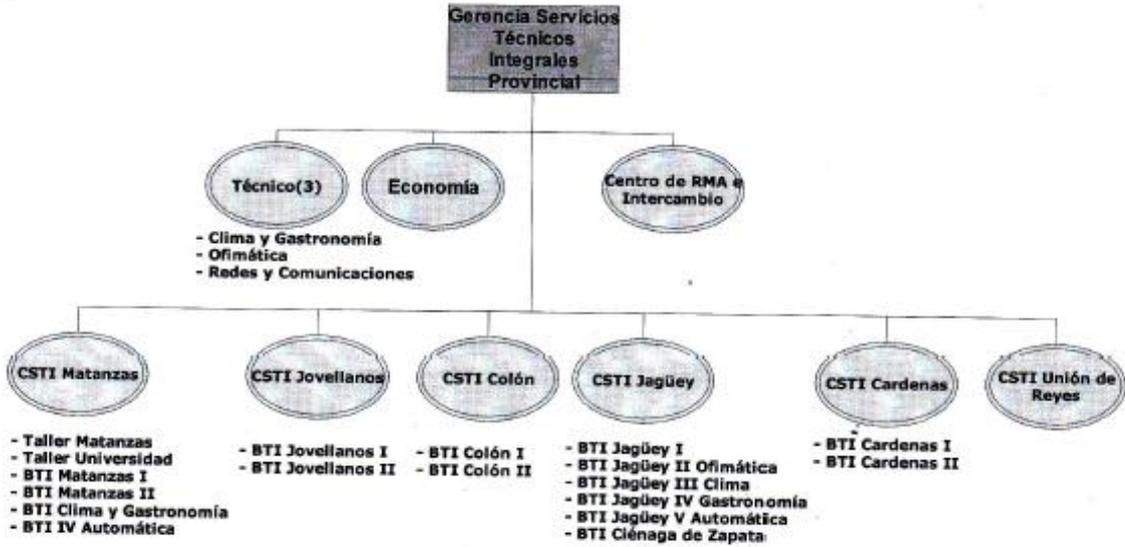


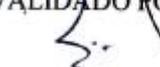
PROPUESTO POR: <i>[Signature]</i> Gerente de la Unidad.	VALIDADO POR: <i>[Signature]</i> Dpto. Organización.	APROBADO POR: <i>[Signature]</i> Directora de Organización.	FECHA: 31/12/2010
---	--	---	----------------------

Anexo # 2 Estructura organizativa de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales.



División Territorial Matanzas



PROPUESTO POR:  Gerente de la Unidad.	VALIDADO POR:  Dpto. Organización.	APROBADO POR:  Directora de Organización.	FECHA: 31/12/2010	Página 4 de 5
--	---	---	----------------------	---------------

Anexo #3 Resultado de la aplicación del método ABC.**Grupo A:****Principales clientes del taller de servicios técnicos de informática.**

Cientes	% representatividad
Delegación Provincial MININT	8,83%
EMPAI	6,66%
Consejo Adm. Provincial, Mtz	5,72%
Emp Prov de Transporte Mtzas	5,22%
Acueducto Alcantarillado	4,35%
Emp. Materiales de la Construc	3,19%
Empresa Rayonitro Matanzas	3,07%
ECOAI # 9 IV Congreso del PCC	2,79%
OBE Provincial Matanzas	2,37%
Invest.,Proyec e Ingen. EIPI	2,27%
Centro Meteorologico Provincial	2,26%
Fiscalia Provincial Matanzas	1,99%
Empresa Forestal Integral	1,67%
EMPRESA CARNICA MATANZAS	1,64%
Dir.Prov.de Justicia Matanzas	1,62%
ENIA Establecimiento Matanzas	1,62%
ANAP Proyectos Matanzas	1,57%
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS	1,54%
Emp.Recup. Materias Primas Mtz	1,52%
Divep Comercializadora	1,48%

Fuente: Elaboración propia.

Grupo B**Cientes cuyo promedio de ventas esta sobre le media.**

Comercializadora Combustible	1,42%
Comercio,Gast.y Serv. Dir.Prov	1,38%
Delegación Provincial de Recursos Hidráulidos	1,36%
Empresa Grafica Mtzas	1,23%
UEB Medicamentos, Matanzas	1,09%
Agencia SASA- Matanzas	1,08%
UEB Prácticos Centro Norte	1,06%
Empresa Porcina de Matanzas	0,95%
Emp. Prov. de Transporte Mtzas	0,92%
Empresa Provincial de Alimento	0,88%
Empresa Central de Equipos	0,88%
Aprovechamiento Hidraulico Habana	0,87%
U/P Aseguramiento Deporte	0,85%
Empresa Reparadora Granma	0,79%
Dirección Provincial de Salud	0,79%
Aprovechamiento Hidráulico	0,77%

Equipo Prov de Joven Club Comp	0,75%
Excilgas	0,69%
Total 21280903m1 Transporte Automotor Mtz	0,68%
Delegación Provincial de la UNEAC	0,67%
Universidad de Matanzas	0,66%
SOMECE	0,66%
Sogas y Cordeles	0,62%
Parque Turístico Río Canimar	0,54%
TRANSCUPET, MATANZAS	0,54%
Direc Prov Cultura	0,53%
Servicios a Trabajadores Mtz	0,51%
U/B Frigoríficos , Matanzas	0,50%

Fuente: Elaboración propia.

Grupo C

Cientes con bajo nivel de prestación de servicios

Comp. de servicios a la salud	0,46%
EES.Serv Técnicos Pers.Hogar	0,45%
Emp Silos y Molinos MINAZ	0,44%
CANEC SA	0,44%
Empresa de Servicios Portuarios	0,43%
Empresa Pesquera , Matanzas	0,42%
Produccion Industrial Mtz	0,42%
Mantenim Vial y Construcción	0,41%
SEPSA, Matanzas	0,41%
comite prov. del partido	0,39%
Deleg Provincial CTC Mtz	0,37%
Dirección Seguros Nacionales	0,37%
Producciones Varias Lamas	0,37%
Centro Prov. Vialidad Matanzas	0,34%
UPS MC Tecnol. Medio Ambiente	0,34%
EMCE , Distrito Matanzas	0,33%
FERPRO	0,32%
Servicios Comunales Matanzas	0,32%
Unidad Estatal de Tráfico Mtz.	0,30%
Periodico Trabajadores	0,29%
EDUCACION MUNICIPAL MATANZAS	0,29%
Bellotex Eddio Tejeirio	0,28%
Estación de Peaje Matnz-Varad	0,27%
Comite Provincial del Partido	0,27%
Empresa de Camiones, Matanzas	0,26%
Transgaviota UEB Varadero	0,25%
Empresa Taxis Matanzas	0,24%
empresa flora y fauna	0,23%
Empresa Camiones , Matanzas	0,22%
Proy. Agropecuarios UEB Mtaz	0,%
Centro Prov. Higiene y Epidemiología	0,19%

UEB SERVICITMA ,Matanzas	0,17%
UEB Cubacontrol S.A	0,17%
EPAS	0,16%
Comercializadora GARDIS	0,16%
Emp. de Calz.Manuel del Toro	0,16%
Emp Prov Mtto y Construc Mtnzs	0,16%
Oficina Territ . Normalización	0,15%
Talleres Ferroviarios, MTZ	0,15%
Empresa Provincial Trasgardis	0,14%
Planificación Física Prov.	0,13%
Omnibus ASTRO Matanzas	0,13%
ECOING José A Echeverría	0,13%
transporte construccion	0,12%
provari matanzas	0,12%
Servicios a Trabajadores Mtz	0,11%
Oficina Territ. Estadística,	0,11%
ecotur s.a	0,11%
Havanatur Varadero	0,10%
SERTOD	0,10%
Delegación Territorial MIC	0,10%
INRE Matanzas	0,10%
genetica pecuaria matanzas	0,10%
UNID TERRITORIAL INSP EST DE LA CONSTRUCCION	0,10%
Cent.Inform. Gestión Tecnológ.	0,10%
Grupo emp. Construccion MTZ	0,09%
SALA DE TELEVISION PROVINCIAL	0,09%
Suministro y Transp Agropecuari	0,08%
Emp Mtto Grupos Elect-Fuoil	0,08%
Instituto Medicina Veterinaria	0,07%
UBP Servicom	0,07%
Extrahotelero Palmares S.A	0,06%
ECIE UEB , Matanzas	0,06%
Empresa Conformación Mtz	0,06%
Base Transporte Cimex	0,06%
Grupo Industrial Mecánico	0,06%
Direcc. Provincial de Salud	0,06%
Emp de Laborat. Productos Biol. # (Labiofam)	0,06%
Unidad Propaganda PCC	0,06%
EQUIPO JOVEN CLUB COMP	0,05%
Direc Prov Radio Cuba Matanzas	0,04%
Facultad de Ciencias Médicas	0,04%
Empresa de Navegación Caribe	0,04%
Gardis Grupo empresarial de Industria	0,03%
ESEP - Minal	0,03%
Contraloría General Matanzas	0,03%
UEB TRANSPORTE ESCOLAR MATANZAS	0,03%
UNYMODA	0,03%

UEB May Medicamentos,Matanzas	0,03%
Emp.Ingen.Transporte Transproy	0,02%
INRE Matanzas	0,02%
Control Pecuario,mtz	0,02%
Emae matanzas	0,02%
Sind Quím Miner Energ	0,02%
CUBALUB Matanzas	0,02%
CTE Matanzas	0,02%
Centro Prov del libro y literatura	0,02%
Campismo Popular, Matanzas	0,01%
Empresa Aseguramiento y Servic	0,01%
empresa transporte y trabajadores	0,01%
ETECSA MATANZAS	0,01%
Transcupet,Matanzas	0,01%
UEB Transporte Escolar,MTZ	0,01%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. Encuesta a clientes del taller de informática de Matanzas.

Estimados clientes:

La Gerencia de Servicios Técnicos Provinciales de la División Territorial Matanzas perteneciente a la Corporación Copextel SA se encuentra desarrollando una investigación, encaminada a mejorar los servicios que hoy le brindamos, para ello necesitamos de su colaboración en el completamiento de la encuesta.

La misma es totalmente anónima.

Muchas gracias,

No.	Indicadores a evaluar	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo que esperaba
1	Cumple el taller de informática con los compromisos acordados con su empresa.			
2	Cuando su empresa tiene un problema el taller de informática muestra interés en solucionarlo.			
3	El taller de informática cuenta con las piezas para la reparación de sus equipos.			
4	El taller de informática concluye el servicio en el tiempo prometido.			
5	Los técnicos le comunican a su empresa cuando concluirá la realización del servicio.			
6	Los técnicos del taller ofrecen un servicio rápido.			
7	Los servicios que ofrece el taller satisfacen sus necesidades como cliente.			
8	Tienen calidad los mantenimientos que se le brindan a sus equipos.			
9	Los técnicos son siempre amables con Ud.			
10	Los técnicos tienen conocimiento para responder a sus preguntas.			
11	La gerencia tiene horarios de trabajo convenientes para su empresa.			
12	La gerencia tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a su empresa.			
13	La gerencia se preocupa por mejorar los intereses de su empresa.			
14	Cómo evalúa la calidad del servicio brindado.			