

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS INDUSTRIAS LOCALES TUNERAS

Autores: MSc. Guillermo Miguel Ramírez Alonso

MSc. Ramón Pastor Morel González

Profesores del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas.

Resumen

Considerando las insuficiencias presentes en la gestión empresarial en las industrias locales tuneras, las cuales repercuten desfavorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población, se diseña un procedimiento para diagnosticar la gestión de marketing, basado, precisamente, en los fundamentos que esta ciencia aporta. A pesar de que las disposiciones emitidas para el desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial incluyen una amplia guía de diagnóstico de todos los sistemas que contempla, es oportuno tener en cuenta los preceptos científicos en que se basa el enfoque de marketing para que este sistema se pueda desarrollar en toda la profundidad y amplitud que exige, en correspondencia con las características de la empresa.

Debido a que en la empresa se ejecutan prácticas de marketing que son más bien espontáneas y no responden a un sistema previamente concebido, consustancial a una filosofía de actuación consciente y enraizada en todos los trabajadores y estructura de la organización, el procedimiento que se propone aporta una secuencia de pasos que deben ser tenidos en cuenta por los directivos para desarrollar la función comercial de la empresa partiendo en primer lugar de las necesidades de la población, que es en definitiva el lugar donde se ubica el mercado que usará o consumirá sus productos. El mismo permitirá elaborar estrategias y acciones encaminadas a revertir estas limitantes y repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.

Palabras claves: Marketing, Gestión de Marketing, Diagnóstico.

Introducción

El desarrollo alcanzado a partir de la década de los 90 a nivel mundial en las diferentes economías del mundo, marca diferencias competitivas y un mercado globalizado que distingue ventajas y desventajas para los países desarrollados y subdesarrollados. Las organizaciones económicas mundiales, deben implementar nuevas concepciones y perspectivas para abordar estos cambios y volverse cada día más eficientes en un medio tan desafiante. Se evidencia la necesidad de las empresas de investigar el mercado, con el fin de conocer su entorno y los cambios que ocurren con frecuencia, aspecto fundamental en la toma de decisiones.

Muchas pueden ser las definiciones pero si hay algo en lo que todos coinciden es que el marketing tiene como centro al cliente, por lo que es necesario que las organizaciones trabajen con el propósito de fidelizar al cliente mediante la satisfacción del mismo, a través del producto o servicio que se brinda. Lo cual lo convierte, en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad.

En Cuba, el uso del marketing se vio minimizado por más de 30 años, pues se gozó de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas. Es a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y conquistar nuevos mercados.

Los cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial han sido significativos, y las empresas que han aplicado el mismo, ya demuestran mejoras en la calidad de su trabajo, cumpliendo mucho mejor su parte como motores fundamentales de la economía cubana.

En nuestro país, la satisfacción de las necesidades de la población ha sido siempre una prioridad y una preocupación constante por parte de la alta dirección, sin embargo, no se ha prestado especial atención al enfoque de marketing en las empresas. No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados por revertir estas limitaciones, continúan manteniéndose insuficiencias no solo en la satisfacción de la demanda sino en los procesos de gestión que se desarrollan en

dichas instituciones. Aún cuando en medio de toda esta realidad se hace necesario el enfoque hacia este tipo de organizaciones orientadas al marketing y pese a que en el país se realizan grandes esfuerzos encaminados a lograr niveles superiores de desarrollo en las organizaciones, aún persisten deficiencias en los procesos de gestión de marketing, limitando la satisfacción de las necesidades de la población; es por ello que se propone un procedimiento para el diagnóstico de la gestión de marketing, el cual servirá de base para trazar estrategias y acciones encaminadas a revertir estas limitantes y repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.

El marketing y la gestión de marketing

El marketing, del inglés *marketing*, también conocido como mercadotecnia, se concibe como un proceso social de gestión, a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos con valor para otros.

Es además, el estudio de los procesos de intercambio: la manera en que se puede iniciar, motivar, facilitar y consumir las transacciones valiéndose de un conjunto de principios para escoger mercados meta, identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades y proporcionarles valor a los consumidores y utilidades a la empresa u organización de que se trate, o sea, es la actividad humana tendiente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio.

Para Stanton, W. (1968), el marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinados a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Según Kotler (1971), el concepto de marketing es una “orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores.

La Asociación Americana de Marketing (1985), expresa que es un proceso de planificación y ejecución de la distribución, así como de la fijación de precios de ideas, productos, servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

Para William J. Staton y Charles Futrell (1987), el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos humanos.

Philip Kotler (1988) sostiene que el marketing es un producto social y empresarial por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y requieren creando e intercambiando productos y valores entre sí.

Para Santesmases (1991), el marketing es tanto una filosofía, un modo de entender la relación de intercambio, como un conjunto de actividades desarrolladas para que el intercambio beneficie a las partes que intervienen.

Lambin (1993) plantea que es un modo de concebir y ejecutar relaciones de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.

Cruz Roche (1995) enfatiza que el marketing se vincula a un entorno cambiante, siendo su objeto de estudio fundamental el intercambio, es un aspecto normativo de que dichos intercambios satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización, a la visión “apologética” antes criticada, se extiende a organizaciones no lucrativas incorporándose a los problemas estratégicos como proceso de planificación y ejecución, así como la descripción de su contenido a través de las cuatro variables clásicas de producto, precio, comunicación y distribución.

Como se puede apreciar, el objetivo principal del marketing, según los conceptos antes referidos, es favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas; como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de

principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

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

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positiva de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes y la presencia en los medios de comunicación.

El marketing es, al mismo tiempo, un proceso creativo, ya que es la rama de la economía de la empresa que a partir del análisis de los gastos del consumidor intenta establecer una estimación de la demanda desagregada por niveles de renta, y también en términos de precios, difusión geográfica y comercialización de los productos.

El objetivo de la dirección o gestión del marketing es consumir intercambios beneficiosos para ambas partes (comprador y vendedor), puesto que consiguiendo la satisfacción del consumidor se obtiene a la vez un beneficio propio inmediato y se asegura su continuidad en el futuro.

Una empresa que trabaja por un enfoque de marketing ha superado varios enfoques empresariales como el de producción, de producto y de ventas. Esto brinda a la empresa una ventaja competitiva sumamente importante que le permite trabajar con una filosofía empresarial orientada hacia el mercado, la cual afirma que la clave del éxito para alcanzar los objetivos trazados por la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una manera mas efectiva y eficiente que la competencia.

La gestión de marketing, además, está relacionada con las restantes funciones de la organización. Sin embargo, no es solo una función más de la entidad, sino también una concepción más de conjunto de la naturaleza y características de la propia organización; incluye el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles para alcanzar los objetivos organizacionales. El marketing contempla la empresa o institución que realiza el intercambio como un proceso organizado y destinado a crear y conservar un cliente.

En Cuba, antes de 1990, la utilización del marketing era muy pobre; sin embargo, con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de nuestras ofertas mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Por lo que en las Bases de el Perfeccionamiento Empresarial aprobadas en 1998, el marketing es incluido como un subsistema empresarial cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes. Se precisa su alcance cuando se declara que es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia; en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo.

La práctica del marketing les da la posibilidad a empresarios cubanos a descubrir insatisfacciones y necesidades de los clientes, además, producir con la eficiencia y calidad requerida los servicios y productos que proporcionan beneficios de gran importancia y valor a los clientes. Al aplicarse esta política, es una realidad palpable que hay más racionalidad económica; hay un aumento cuantitativo y cualitativo, esencialmente de la satisfacción de las necesidades, se eleva la capacidad competitiva y la imagen cada vez más positiva de la empresa y, por supuesto, aumentan los ingresos.

Procedimiento para diagnosticar la gestión de marketing

El procedimiento que se propone tiene como objetivo evaluar la situación que presenta la gestión del marketing en las industrias locales tuneras y presenta una secuencia de pasos que pueden ser aplicados en cualquiera de las organizaciones del sector empresarial cubano teniendo en cuenta las particularidades de cada una.

I. Análisis de la orientación que tienen los directivos al marketing

Objetivo: Determinar el grado en que los directivos de la empresa demuestran con su propio ejemplo un fuerte compromiso con los clientes tanto externos como internos.

Tareas:

- a. Determinar si el director general, subdirectores y subordinados demuestran que trabajan con un fuerte enfoque orientado a las necesidades de los clientes y a las necesidades del mercado.
- b. Valorar si los directivos demuestran que han desarrollado y trabajan con una fuerte orientación a los clientes internos de la empresa, si han desarrollado en su práctica el concepto de cliente interno.
- c. Indagar acerca de la existencia de algún equipo de directivos responsables de las tareas de marketing en la empresa.
- d. Indagar si se ha solicitado ayuda externa como consultorías, asesorías, desarrollo de investigaciones u otros, en los temas de marketing.
- e. Indagar si se han desarrollado programas, cursos o capacitación de marketing en la empresa.
- f. Analizar el impacto de las tareas consultoría, asesoría, desarrollo de programas, cursos de capacitación y cualquier tipo de tarea que propicie formación, capacitación y desarrollo del personal de la empresa.
- g. Valorar la medida en que los directivos han desarrollado la filosofía de integración del Marketing o la Dirección Comercial con las demás funciones de la empresa.

Las tareas anteriores se deben evaluar, verificar o comprobar mediante la observación, entrevistas, encuestas y revisión de documentos y todas las evidencias que puedan dar información del grado de cumplimiento acerca de la orientación que tienen los directivos al marketing.

II. Análisis de la planificación de marketing

Objetivo: Evaluar la medida en se utiliza una planificación con enfoque de marketing.

Tareas:

- a. Analizar si las acciones relacionadas con el proceso de planificación contemplan la elaboración de planes de marketing, tanto estratégicos como anuales. Dentro de esta tarea se debe analizar el proceso o procedimiento que se ha seguido para ello y su grado de formalización.
- b. Verificar si dentro de esa planificación se elabora formalmente algún plan de contingencias.
- c. Indagar quienes participan en el diseño del plan de marketing.
- d. Analizar las fuentes de información que sirven de base a la elaboración del plan como:
 - Sistema de información interna.
 - Resultados de estudios de mercado.
 - Retroalimentación ofrecida por los clientes y la población en sentido general.
 - Otras informaciones provenientes del entorno tanto interno como externo.
- e. Instalación de un sistema moderno, basado en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones o en aplicaciones informáticas para facilitar la planificación de marketing.
- f. Verificar si se elabora un presupuesto de gasto para respaldar financieramente las operaciones que se deriven de la comercialización de los productos.

Se sugiere que se evalúe este trabajo a través de:

- Revisión del documento que contiene el plan de marketing y los procedimientos establecidos oficialmente.
- Comprobar la correspondencia del plan de marketing con los informes de los estudios de mercado realizados, o el uso del sistema de información de la empresa, el análisis de las oportunidades de mercado o comercialización de sus productos, análisis de las ofertas de otras organizaciones que satisfacen la misma necesidad o son competidores importantes para la empresa, de manera que justifiquen o sean la base para la elaboración del plan.
- Comprobación de la correspondencia del plan de Marketing con la estrategia general, los objetivos estratégicos y los contratos que ha establecido con sus clientes.

III. Análisis de la organización de la función de marketing

Objetivo: Conocer cómo está estructurada formalmente esta actividad en la empresa.

Tareas:

- a. Analizar la estructura organizativa que posee la empresa para llevar a cabo su la función de comercialización de sus productos y servicios.
- b. Analizar las funciones que están establecidas para cada puesto de trabajo, tanto las especificadas en el profesiograma de cada puesto de trabajo como las que declara cada persona que las ocupa.
- c. Analizar la medida en que la función de marketing constituye un elemento integrador de las demás funciones de la empresa, es decir, con el resto de los departamentos.
- d. Valorar los niveles de comunicación entre los departamentos.
- e. Analizar y valorar la efectividad de las actividades de marketing que realizan las direcciones no comerciales que tengan contacto con los clientes.
- f. Analizar la efectividad de las relaciones públicas, así como todo el trabajo relacionado con la formación y el fortalecimiento de la imagen pública de la empresa.

**IV. Valorar como se cumplen las funciones de marketing a través de sus variables:
producto, precio, distribución y comunicación**

- a. Del producto: diseño del producto, calidad, si hay tendencia a la elaboración de nuevos productos.
 - Valorar si las condiciones tecnológicas, la preparación de cada obrero y las características de las materias primas garantizan la calidad del producto.
 - Analizar las medidas adoptadas para la presentación, etiquetado, embase y embalaje del producto, incluida su manipulación.
 - Analizar el proceso que se sigue para el desarrollo de nuevos productos; dentro de ellos, la planificación de nuevos productos basados en los estudios de mercado, la definición del concepto de producto, así como las diferentes pruebas por las que debe atravesar.
 - Analizar las informaciones que se aportan para la determinación de los precios, las que se necesitan para contribuir a la comunicación y las especificaciones de la distribución y el aporte a las estrategias y objetivos concretos del plan de marketing, tanto estratégico como operativo.
- b. Del precio: analizar la consideración de diferentes criterios para determinar el precio y el cumplimiento de las normas legales establecidas.
 - Analizar la colaboración de las diferentes direcciones de la empresa para la determinación de los precios.
- c. De distribución: analizar si la distribución de los productos corre a cuenta de la empresa o si se usa distribuidores externos. En caso que se usen canales de distribución propios, se debe tener en cuenta el diseño del canal y el análisis de su efectividad. En caso de que se usen canales de distribución externos, evaluar la competitividad de los canales.
- d. De comunicación: analizar si hay programas de comunicación establecidos.

La evaluación de este paso se debe llevar a cabo mediante el uso de la revisión de documentos, aplicación de encuestas y entrevistas, así como el análisis económico.

V. Valorar la dirección como función directiva

Objetivo: Valorar el grado de influencia que ha tenido el departamento comercial sobre las demás personas en lo que respecta a fomentar el enfoque de marketing en la empresa.

Tareas:

- a. Valorar la efectividad de las gestiones de las actividades de marketing, en todos los ámbitos.
- b. Indagar si se realizan acciones que motiven la utilización y el desarrollo en el enfoque de marketing de la empresa.
- c. Valorar la medida en que la dirección comercial lidera las acciones de la empresa o ha adquirido un prestigio a partir del cual las demás direcciones le corresponden a sus criterios.

VI. Evaluación del control de marketing

Objetivo: Analizar la efectividad del sistema de control de marketing.

Tareas:

- a. Verificar si se tiene diseñado e implementado el control de marketing para revisar si los resultados previstos se cumplen.
- b. Evaluar si se lleva un control de los resultados obtenidos (ganancias o pérdidas de los productos).
- c. Verificar si se realiza algún análisis de la rentabilidad y la eficiencia de la comercialización.
- d. Verificar si la empresa aprovecha todas las oportunidades de mercado.
- e. Valorar el grado de eficiencia del sistema de control sobre la base de la valoración de la eficiencia de las técnicas y tipos de controles que se utilicen.
- f. Evaluar la medida en que el sistema de control contribuye y se utiliza para el perfeccionamiento de las restantes actividades que se desarrollan.

VII. Calificar integralmente la gestión de marketing

Objetivo: Ofrecer a los directivos la situación concreta que presenta la actividad de marketing en la empresa.

Se sugiere que se otorgue una calificación integral en correspondencia a los criterios siguientes:

a. DEFICIENTE. Que se caracteriza por:

- Orientación al producto.
- Orientación al mercado masivo, sin tener definido segmentos de mercado.
- Se interesa solo por ofrecer productos.
- El producto y los servicios que se ofertan poseen una calidad media o baja.
- En la empresa existe una fuerte orientación a las funciones internas.
- Orientación al precio, o tendencia a vender al máximo precio.

b. BUENA. Que se caracteriza por:

- Orientación al mercado.
- Orientación a segmentos de mercado.
- Ofrece productos aumentados.
- Calidad de los productos y servicios superior a la media establecida.
- Orientación a procesos.
- Orientación a la calidad.

c. EXCELENTE. Se caracteriza por:

- Dirige al mercado.
- Orientación al individuo y a nichos de mercado.
- Ofrece soluciones a los consumidores o clientes finales.
- La calidad de sus productos y servicios es excepcional.
- Orientación a resultados.
- Orientación al valor.

Tanto directivos como trabajadores de la empresa deben estar convencidos que si se cuenta con un procedimiento para evaluar la gestión del marketing en la empresa contribuirá notablemente a la gestión empresarial y con ello incidir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.

El procedimiento propuesto fue analizado por directivos y especialistas de las empresas, los cuales valoraron de positiva la propuesta y consideraron su implementación en las empresas.

Conclusiones

Debido a que en las industrias locales tuneras existen insuficiencias en su gestión empresarial que están repercutiendo desfavorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población, contar con un procedimiento que facilite el diagnóstico de la gestión de marketing le posibilita a los directivos de las empresas aprovechar sus potencialidades para introducir los cambios que requiere la comercialización de los productos y servicios por cuanto permite realizar un diagnóstico utilizando los aportes de esta disciplina del conocimiento cuya esencia se ajusta a las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Bibliografía

1. Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Madrid. Ediciones Pirámide SA.
2. Stoner, J. (s/a). *Administración*. Ciudad de La Habana. Ediciones ENPES.
3. Stanton, W y Futrel, J. (1985), *Mercadotecnia*. Editorial Legis, Colombia.
4. Mesa, G y col. (s/a). *Fundamentos de Administración*. Universidad Central de las Villas.
5. Koontz, H y Weihrich, H. (1995), *Administración, una perspectiva global*. Editorial McGRAW-HILL, Décima Edición.
6. Hernández, A. y col. (2004). *Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos*. Folletos Gerenciales, Año VIII, No. 11.
7. Díaz, I. y col. (2006). *Marketing en Cuba. Un estudio necesario*. Folletos Gerenciales, Año X, No. 2.

8. Fernández, A. (2008). *La gestión empresarial cooperativa*. Notas para un debate. [En línea]
Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008a/> .
9. Carballal, E. y Llanes W. (2000). *Fundamentos de la Dirección y la Gestión*. La Habana,
Material de Estudio.
10. Decreto No. 281 (2007). *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de
dirección y gestión empresarial estatal*.