

ESTRATEGIAS DE MARKETING: SU DISEÑO EN UNA INDUSTRIA LOCAL

TUNERA

Guillermo Miguel Ramírez Alonso

Luis Alberto Barreiro Pousa

María Rosa Tamayo Rodríguez

RESUMEN

Las empresas cubanas, en el contexto actual en que se desenvuelven caracterizado por los constantes cambios, se encuentran ante el reto de emplear todas sus potencialidades y esfuerzos en busca del éxito esperado, con vistas a satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población. Tal es el caso de las industrias locales tuneras, las que atendiendo a las políticas trazadas por la alta dirección del país, pretenden lograr un impacto significativo en el desarrollo socioeconómico local. No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados con este fin, persisten insuficiencias en su gestión de marketing, las cuales repercuten desfavorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población. Por ello, la investigación está dirigida a diseñar estrategias de marketing que contribuyan a fortalecer la gestión de marketing y, por tanto, la orientación de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes. A su vez, se proponen acciones que contribuyen a la implementación de las estrategias propuestas.

introducción

En los momentos en que se actualiza el modelo económico cubano, es decisivo el papel de las empresas en este proceso de vital importancia para el desarrollo del país y el logro de los objetivos del sistema social. En el caso concreto de las empresas que producen y comercializan bienes de alta demanda popular, es vital el perfeccionamiento de sus procesos internos para alcanzar este propósito, máxime cuando la satisfacción de las necesidades de la población ha sido siempre una prioridad y una preocupación constante por parte del estado cubano, lo cual se encuentra reflejado en el Lineamiento 239 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Es en este contexto que el marketing desempeña un papel relevante en el enfoque estratégico de la empresa socialista cubana, no solo en la comercialización de sus productos y servicios, sino desde la propia concepción de la oferta, para que esta pueda estar enfocada hacia la satisfacción de las necesidades reales de la población, sin descuidar los criterios de racionalidad y de eficiencia, para producir aquello que realmente se necesite consumir.

Guillermo Miguel Ramírez Alonso. Lic. en Economía. Profesor Asistente. Master en Dirección. Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. guimiguel@ult.edu.cu
Teléfono: (031) 346142.

Luis Alberto Barreiro Pousa. Lic. en Economía. Profesor Titular. Doctor en Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.
barreiro@ceted.uh.cu Teléfono 832 8898

Así se va abriendo paso el concepto de marketing estratégico, en el que las decisiones productivas y comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa; especialmente en lo que se refiere al desarrollo de los mercados actuales, la búsqueda de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos y tecnología productiva, no sin antes ajustar sus capacidades de producción a las demandas reales de la población.

El Decreto 281/07, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, reconoce la importancia del marketing al identificarlo con una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos, reconociendo que el Socialismo no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo, sino que se utiliza como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad, teniendo como precepto básico que estas son prioritarias por encima de cualquier interés empresarial. De ahí que su gestión debe estar enfocada en generar productos de valor, tomando como punto de partida las necesidades, deseos y demandas de la sociedad, para elaborar programas dirigidos a la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

Se hace imprescindible, por tanto, ante las exigencias que plantea a las empresas cubanas el proceso de implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, orientar esa gestión de marketing sobre bases científicas que propicien el desempeño efectivo de su proceso y el enfoque hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

El marketing es una disciplina joven con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y determinación de su naturaleza y alcance, dando lugar a numerosas controversias a nivel académico, empresarial y social. Estas disímiles definiciones referidas al marketing han estado asociadas a los distintos enfoques que se han tenido del mismo, ya sea limitada a los intercambios estrictamente empresariales, a las relaciones de intercambio sin especificar su naturaleza económica, al aspecto social o a los fines que se persiguen.

Entre estas concepciones resalta la de Kotler, P. (1997), el cual visualiza el marketing como 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 de valor para otros.

Desde esta perspectiva, Santesmases, M. (1999) señala que la ejecución del marketing en la empresa supone un proceso secuencial, cuyas principales fases son:

1. Análisis de la situación, que incluye el mercado, competidores, suministradores, públicos interesados y entorno, entre otros.
2. Diseño de estrategias mediante la adecuada combinación de los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, distribución y promoción.
3. Puesta en práctica de las estrategias y control de los resultados.

Para el análisis de la situación, refiere que la empresa dispone de los métodos y técnicas de la investigación comercial, las que permitirán desarrollar un sistema de información que facilite la determinación de objetivos y la toma de decisiones.

En cuanto al desarrollo de estrategias, expresa que la empresa dispone de los instrumentos básicos del marketing, los cuales combinará de la forma que considere adecuada con el fin de conseguir los objetivos previstos. Esta combinación, añade, constituirá su mezcla de marketing, compuesta por los cuatro elementos básicos: el producto que se ofrece al mercado, el precio fijado al producto, el sistema de distribución utilizado para llegar al mercado, y la comunicación llevada a cabo para informar de las cualidades del producto y estimular su demanda.

Por último, considera que todo el proceso de marketing se desarrolla dentro de un entorno multidimensional que abarca el ámbito económico, legal, social, cultural, etc., el cual no está bajo el control de la empresa e influye en el desarrollo de las estrategias de marketing, estableciendo tanto restricciones como oportunidades para detectar nuevas necesidades y desarrollar nuevos y mejores productos.

Teniendo en cuenta el rol activo que desempeña la empresa en su relación con los clientes, el marketing ofrece una nueva filosofía en la gestión de la misma, por la cual, para que la empresa alcance sus objetivos, tiene que orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Esta orientación está íntimamente ligada al principio de soberanía del consumidor y supone que lo que se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales.

La traducción operativa de esta filosofía se refleja en la gestión del marketing con un doble enfoque que está integrado por el marketing estratégico, en el que la gestión se concibe como un sistema de análisis cuya misión es el estudio de las necesidades y la evolución de estas, orientándose hacia el mediano y largo plazos; y el marketing operativo, que concibe la gestión como un sistema de acción cuyo propósito es la conquista de los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación.

El marketing estratégico, se fundamenta en el análisis continuo de las necesidades de los consumidores en el mercado, como paso previo para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas. Este enfoque estratégico implica:

1. Realizar estudios sobre la situación actual de la empresa y la evolución de los mercados en que esta ópera.
2. Identificar los productos y mercados que puedan suponer para la empresa oportunidades atractivas.
3. Evaluar el grado de atractivo de ese producto y mercado, de manera que se obtenga en términos absolutos cuál es el tamaño y evolución de la demanda potencial en estos productos y mercados considerados, se valore en términos relativos cuál es la competitividad de la empresa, y se identifiquen los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para esos productos y mercados.
4. Definir los objetivos.
5. Elaborar estrategias.
6. Mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos de la empresa.

Esta filosofía, según Martín, J. y Cabrera, M. (2010), es la que hace diferenciar al marketing de las ventas, caracterizándolo por el desarrollo y la consolidación de un enfoque estratégico en la empresa. Bajo esta perspectiva, la empresa, después de conocer de forma precisa las necesidades y deseos del consumidor, concibe los productos y servicios adaptándolos a los intereses y expectativas del mercado de forma

más efectiva y eficiente que la competencia, con el objetivo de lograr elevados niveles de satisfacción.

Hoy día, el marketing abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los productos, desde los estudios de mercado hasta los estudios de distribución y los presupuestos de ventas. Con el aumento de la competencia, las estrategias de marketing cobran cada día un papel más importante en el desarrollo económico y social, por lo que el diseño adecuado de estas, puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas.

Experiencia en la industria local tunera

Con el fin de conocer en qué medida una empresa de las industrias locales las necesidades de sus clientes, se realizó un estudio mediante la aplicación de tres encuestas (anexos 1, 2 y 3) para conocer, desde la perspectiva de los directivos de la propia empresa, los vendedores y la población como cliente final y consumidora de los productos de la empresa, hasta qué punto estos satisfacen las necesidades de la población.

La muestra fue seleccionada teniendo en cuenta el nivel de significación que representa. Para los directivos de la empresa, se seleccionó el 100% del total de ellos. Por su parte, la muestra de los vendedores estuvo representada por el 100% de los que laboran en cinco de los principales puntos de venta de las industrias locales de la ciudad y la muestra seleccionada de clientes estuvo conformada por el 22.89% del total de clientes de la población que, según información de administrativos y vendedores, compran los productos en esos puntos de venta. Se decidió encuestar a los clientes que asistían en los horarios y días de mayor afluencia, según se pudo constatar también con los administrativos y vendedores de esos lugares.

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados que arrojó la aplicación de los instrumentos de investigación, se puede constatar que:

- Una parte de los directivos no considera que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes.
- No todos en la empresa consideran que la misma conozca el nivel de satisfacción de sus clientes.
- La empresa no tiene en cuenta las quejas y los criterios de los clientes para conocer sus insatisfacciones con respecto a los productos y tomar las decisiones oportunas al respecto.
- La empresa no logra revertir, en su totalidad, las insuficiencias presentes en su proceso de comercialización relacionadas con la entrega de los productos.
- Es escaso el conocimiento que poseen los clientes y vendedores con respecto a los productos de la empresa, por lo que la empresa denota insuficiencias en su posicionamiento de mercados.
- Los productos de la empresa, por lo general, son demandados no por la calidad percibida por los clientes, sino porque su precio es más accesible que el de productos similares que se comercializan en divisas; en otros casos, porque son los únicos que producen las industrias locales.
- Existe una opinión, casi generalizada entre los clientes, de que no existe correspondencia entre la calidad de los productos y su precio, y de que sus precios son muy elevados, aún cuando sean inferiores a los que se comercializan en divisa.

- Existen insatisfacciones entre la mayoría de los clientes de la empresa con respecto a la disponibilidad de los productos, así como a su presentación y diseño. Este estudio permitió realizar una intervención consultiva en esa empresa que permitió conocer que, en sentido general, en la empresa se realizan prácticas que se podrían incluir dentro de una gestión de marketing, pero estas se realizan de forma espontánea, no bien concebidas, de manera que se ponga en práctica un concepto de marketing en toda su extensión y multiplicidad de relaciones con otras funciones o procesos de la empresa.

Esto permitió identificar el problema principal de esta empresa, que radica en su falta de competitividad por desconocimiento de las exigencias y demandas de su mercado, lo que implica la ausencia de una orientación al cliente.

Por tanto, como parte de ese estudio se propusieron estrategias de marketing que contribuyeran a reducir las insuficiencias presentes en el proceso de marketing en la empresa y, a su vez, repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población. Estas fueron:

1. Orientarse al cliente. Esta estrategia permite que la empresa se informe mejor y comprenda las necesidades y comportamientos de sus clientes, con el objetivo de diseñar su oferta y satisfacer esas necesidades.
2. Penetración de mercados. Esta estrategia permite que la empresa expanda sus esfuerzos de marketing para incrementar las ventas de sus productos en el mercado actual.
3. Desarrollo del producto. Con esta estrategia, la empresa podría desarrollar sus productos de manera que supongan mejoras o variaciones con respecto a los actuales, en cuanto a mayor calidad, menor precio, entre otros aspectos.
4. Diferenciación. Esta estrategia supone que la empresa resalte las características del producto, con el fin de que el mismo se perciba como único. De este modo, la empresa puede identificar su producto a través de la marca y el modelo, así como el envase y la etiqueta.
5. Modificación de las creencias sobre el producto. Con esta estrategia la empresa dirige sus acciones a modificar los criterios negativos que tienen los clientes con respecto a sus productos, puesto que algunos de estos criterios pueden originarse en la inexistencia o insuficiente información sobre la oferta y, por consiguiente, subestimar algunas cualidades realmente distintivas de los productos.

De este modo, es compararon las estrategias propuestas con cada una de las deficiencias encontradas en el estudio de la satisfacción de las necesidades.

Deficiencias encontradas en el estudio	Estrategias propuestas
Una parte de los directivos no considera que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes.	Orientarse al cliente. Desarrollo del producto.
No todos en la empresa consideran que la misma conozca el nivel de satisfacción de sus clientes.	Orientarse al cliente.
La empresa no tiene en cuenta las quejas y los criterios de los clientes de la población para conocer sus insatisfacciones con respecto a los productos y tomar las decisiones oportunas al respecto.	Orientarse al cliente. Desarrollo del producto.
La empresa no logra revertir, en su totalidad, las insuficiencias presentes en su proceso de comercialización relacionadas con la entrega de los productos.	Orientarse al cliente. Desarrollo del producto. Penetración de mercados.
Es escaso el conocimiento que poseen los clientes y vendedores con respecto a los productos de la empresa, por lo que la empresa denota insuficiencias en su posicionamiento de mercados.	Modificación de las creencias sobre el producto Diferenciación.
Los productos de la empresa, por lo general, no son más demandados por la calidad percibida por los clientes, sino más bien porque su precio es más accesible que el de productos similares que se comercializan en divisa; en otros casos, porque solo se producen en las industrias locales.	Modificación de las creencias sobre el producto. Desarrollo del producto. Diferenciación.
Existe una opinión, casi generalizada entre los clientes, de que en los productos no existe correspondencia entre su calidad y su precio, y de que sus precios son muy elevados, aún cuando sean inferiores a los que se comercializan en divisa.	Desarrollo del producto. Diferenciación. Modificación de las creencias sobre el producto.
Existen insatisfacciones entre la mayoría de los clientes de la empresa con respecto a la disponibilidad de los productos, así como a su presentación y diseño.	Penetración de mercados. Desarrollo del producto. Diferenciación.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan acciones propuestas para asegurar la implementación de las estrategias propuestas:

1. Orientarse al cliente.

- Desarrollar programas de capacitación de marketing para preparar a los directivos y al personal de la empresa, con el objetivo de garantizar la necesaria integración que requiere aplicar el enfoque de marketing.
 - Determinar las necesidades reales de capacitación.
 - Elaborar el plan de capacitación.
 - Realizar convenios con la Universidad de Las Tunas y otros centros autorizados para efectuar la capacitación.
- Realizar estudios de mercado que sirvan de base para conocer las expectativas y comportamiento del consumidor, así como segmentar el mercado.
- Diseñar e implementar un sistema de atención a clientes.
 - Diseñar mecanismos que posibiliten obtener retroalimentación de los clientes, que incluya la recepción de quejas y reclamaciones, la documentación de las opiniones y la evaluación del grado de satisfacción, entre otros aspectos.
 - Utilizar para ello diferentes medios como el teléfono, fax, correo electrónico, entrevistas, encuestas, entre otros.
 - Documentar las opiniones de los clientes.
 - Evaluar el grado de satisfacción de los clientes.
 - Dar respuestas a las insatisfacciones que estos puedan presentar.
- Analizar sistemáticamente la efectividad de las relaciones con los clientes para obtener retroalimentación.
 - Realizar informes de análisis.
 - Valorar el nivel de respuesta de los clientes.
 - Tomar medidas encaminadas a corregir las limitaciones que se puedan presentar.
- Realizar talleres de intercambio de experiencias y debates de ponencias y trabajos investigativos con el objetivo de generalizar los conocimientos adquiridos en la esfera del marketing.

2. Penetración de mercados.

- Diseñar e implementar un plan de marketing que oriente y dirija los esfuerzos de venta de la empresa.
- Proponer el ajuste de los precios de acuerdo con los preceptos de marketing y el marco legal establecido, para lograr una mayor aceptación y posicionamiento de los productos en la población y un aumento considerable en las ventas de la empresa.
- Elaborar los planes de ventas en correspondencia con los estudios de mercado y los perfiles de los segmentos identificados.
- Mejorar el proceso de producción de bienes y servicios teniendo en cuenta las insatisfacciones de los clientes.

3. Desarrollo del producto.

- Realizar un análisis de la cartera de productos con el fin de determinar cuáles son aquellos susceptibles de ser mejorados.
 - Priorizar aquellos productos más demandados por la población y que supongan facilidades en cuanto a la adquisición de materias primas.
- Diseñar propuestas de productos que supongan variaciones con mejoras en la calidad y presentación.

- Mejorar el proceso de producción de bienes y servicios teniendo en cuenta las insatisfacciones de los clientes.
 - Fomentar las actividades de investigación y desarrollo, fundamentalmente, las asociadas a la innovación de productos.
 - Realizar pruebas de concepto a los productos existentes susceptibles de ser mejorados.
4. Diferenciación.
- Realizar estudios de mercados para centrar los esfuerzos de marketing en segmentos específicos de mercado.
 - Establecer convenios con la Universidad de Las Tunas y otros centros autorizados para recibir asesorías para desarrollar esta tarea.
 - Utilizar las informaciones que se obtienen como resultado de la retroalimentación con los clientes.
 - Fijar el posicionamiento de la empresa y de cada uno de sus productos, como base para la diferenciación.
 - Considerar las exigencias de los diferentes segmentos de mercado, conociendo cuáles son sus necesidades y expectativas.
 - Analizar la conveniencia de realizar un marketing diferenciado según el objetivo que se pretenda para cada segmento de mercado.
 - Tramitar las actividades relacionadas con la propiedad industrial para favorecer la identificación de los productos de la empresa.
 - Gestionar la marca de los productos que lo requieran.
5. Modificación de las creencias sobre el producto.
- Realizar diagnósticos sobre la imagen que tienen los clientes de los productos.
 - Contratar el servicio de especialistas para este fin.
 - Diseñar y poner en práctica programas de comunicación de marketing en correspondencia con las disposiciones vigentes y las posibilidades reales de la empresa, teniendo en cuenta el tipo de segmento de mercado que se va a atender.
 - Aprovechar las oportunidades de los medios de comunicación del territorio para transmitir las ventajas y beneficios de los productos de la empresa y minimizar las falsas expectativas que los clientes puedan tener.

La respuesta de la empresa a la intervención realizada fue muy positiva, fue analizada en su Consejo de Dirección y consideraron que contribuía a la implementación de un sistema de gestión de marketing en la empresa y que las estrategias y acciones que se proponen para fortalecer el proceso de marketing en la misma eran totalmente factibles de acometer.

En este momento se continua el seguimiento a la empresa para conocer el grado de implementación de esas estrategias y sus resultados.

Conclusiones

1. El estudio de la satisfacción de las necesidades de los clientes, desde la perspectiva de los directivos de la empresa, vendedores y clientes, permite valorar en qué medida la empresa contribuye a la satisfacción de las necesidades de la población.

2. Resulta evidente que el principal problema que posee la empresa estudiada es la falta de orientación al mercado que sirve, lo cual limita la posibilidad del cumplimiento del Lineamiento 239 Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba del VI Congreso del Partido.
3. Las estrategias de marketing que se proponen contribuyen a orientar la gestión de la empresa para reducir las insuficiencias presentes en el proceso de marketing de una de las empresas de las industrias locales tuneras y, por tanto, repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.
4. Las acciones propuestas favorecen la implementación de las estrategias de marketing en la empresa.

Bibliografía

1. Ansoff (1976). La estrategia de la empresa. EUNSA, Pamplona.
2. Decreto Ley No. 281/2007. Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba, Agosto de 2007.
3. Guiltinan, J. (1984). Administración de mercadeo, estrategias y programas. McGraw-Hill, México.
4. Kotler, P. (1997). Dirección del marketing. Editorial Félix Varela, La Habana.
5. Lambin, J. (2009). Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado, McGraw-Hill, México.
6. Martín, J. y Cabrera, M. (2010). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. [En línea] Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7516> [Consultado: 8/10/2012].
7. Martínez, E. (1981). Dirección de mercadotecnia. Editorial ESIC, Madrid.
8. Santesmases, M. (1999). Marketing: conceptos y estrategias. 4ta. ed. Ediciones Pirámide, Madrid.
9. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana.