

UNIVERSIDAD SANCTI SPIRITUS JOSE MARTÍ PÉREZ

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

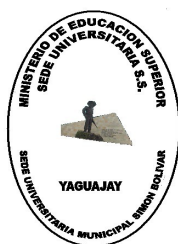
SUM "SIMÓN BOLÍVAR"

TESIS DE DIPLOMA

Título: “Plan de marketing para la Comercialización de líquidos limpiadores en la unidad El Modelo de Yaguajay”



AUTOR: ALEXEIS FIGUEIRAS REGES
TUTOR: MSC MARISOL FERRER MUÑOZ



Yaguajay, Junio de 2010



Dedicatoria

A mi Madre:

Madre, Padre, Amiga, Guía y Consejera en todo momento.

A mi Hermana Diana:

Por el apoyo dado en los momentos claves de mi carrera.

Y a mi esposa:

**Por el apoyo y la horas de desvelo que me ha brindado en la realización
de este proyecto.**



Agradecimientos

A todo el claustro de Profesores que nos transmitieron los conocimientos que adquirimos.

A mis compañeros de trabajo de la EMPROVA por la ayuda brindada en todo momento.

A todos los que de una forma u otra han colaborado para que logre vencer esta etapa.

***No por último deja de ser el primero a mi tutor MSc. Marisol Ferrer Muñoz
Por la paciencia que tuvo y el tiempo que le dedico a este proyecto.***



Pensamiento

“Las oportunidades pequeñas son el principio de las grandes empresas”.

Demóstenes.



RESUMEN

El presente trabajo tiene como Título “Plan de marketing para la Comercialización de Líquidos limpiadores en la unidad El Modelo de Yaguajay” se efectuó en el centro de producción “El Modelo” con el objetivo elaborar un plan de Marketing para la comercialización de los surtidos de los líquidos limpiadores en la Empresa de Producciones Varias (EMPROVA) Yaguajay y proveer a sus directivos de una valiosa información para la toma de decisiones. El documento resume el estudio teórico del plan de Marketing y las técnicas utilizadas por el autor, para el desarrollo de la investigación se realizó una caracterización de la situación actual de la entidad y del centro objeto de estudio de producción de líquidos limpiadores mediante un diagnóstico. Los resultados obtenidos permitieron definir el plan de Marketing para la producción del surtido de los líquidos limpiadores.



ÍNDICE

Introducción.....	1
Capitulo 1 Marco teórico necesario para la elaboración de un plan de marketing.....	5
1.1 Plan estratégico.....	5
1.2 Plan de Marketing.....	12
1.3 Estructura de un Plan de Marketing.....	18
1.4 Instrumentos de recopilación de información.....	26
Capitulo 2 EMPROVA caracterización general.....	30
2.1 EMPROVA Características	30
2.2 Características de la unidad El Modelo.....	36
2.3 Misión Visión.....	41
2.4 Cartera de productos.....	42
Capitulo 3 . Plan de Marketing para la producción de líquidos limpiadores en la unidad El Modelo.....	48
3.1 Etapa 1 Análisis y diagnóstico de la situación actual.....	48
3.1.1 Fase primera. Análisis externo	48
3.1.2 Segunda fase. Análisis interno.....	56
3.1.3 Tercera fase. Diagnóstico de la situación actual.....	57
3.2 Etapa dos. Decisiones estratégicas del Marketing.....	63
3.2.1 Fase primera. Objetivos del Marketing.....	63
3.2.2 Segunda fase. Estrategia.....	63
3.3 Decisiones operativas del Marketing.....	64
3.3.1 Primera fase. Plan de acción.....	64
3.3.2 Segunda fase. Presupuesto.....	66
3.3.3 Tercera fase,. Control.....	66
Conclusiones	67
Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	69
Anexos.....	72



Introducción.

La elaboración del plan de marketing constituye un elemento de gran relevancia en la gestión empresarial hoy en día. Debemos tener en cuenta que el centro de toda empresa son los clientes, aunque en la actualidad exista un sinnúmero de empresas que aun no han desarrollado conciencia de esto. Existe un gran número de empresas que gozan de un gran éxito en los negocios; sin embargo existen otras que tienen los mismos recursos y deseos y no llegan al nivel de las primeras. La diferencia de éxito en los negocios la marca, entre otras cosas, el saber desarrollar un proceso que le permita detectar mercados atractivos, además de la construcción en estos de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En esto el plan de marketing constituye un elemento vital.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar con un plan de marketing. Estudios realizados afirman que una gran suma de empresas en el mundo no elabora planes de marketing por escrito. Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas generalmente no tienen un director de marketing, sino que esta función la realiza el director comercial. La solución viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de marketing, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que con implementación generalista, apenas existen. Existen muchas empresas que manifiestan que poseen un plan de marketing, pero en realidad con lo que cuentan es con un plan netamente comercial, donde solo hay lugar para los objetivos comerciales de la entidad.

En general, podemos decir que el plan de marketing es un documento, registrado formalmente, que constituye un eslabón de vital importancia en lo que a gestión empresarial se refiere, que es de gran ayuda a la empresa en el logro de los objetivos que la misma se propone. Es un documento que se caracteriza por brindar un detalle minucioso de las variables específicas del marketing, dirigido a la consecución de los objetivos a corto plazo



(generalmente 1 año). Debe ser sencillo y fácil de entender, además de práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograr las mismas. Debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios que se puedan producir, además de ser coherente en sus estrategias.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Su punto de partida lo constituyen las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se encuentra la empresa?
- ¿Hacia donde desea ir la empresa?
- ¿Cómo llegaremos allí?

Sin el conocimiento de esto sería muy difícil su elaboración.

La Unidad Administrativa de Producciones Varias de Yaguajay pertenece a la Empresa Provincial de Producciones Varias y en sus unidades trabajan 5 ramas productivas en ambas monedas con mayores incidencias en orden de valores las confecciones, la gráfica y la química.

En la búsqueda de alternativas productivas para garantizar el subsidio a las producciones en CUC se habilitó un taller para procesar los residuos de la fábrica electroquímica de Sagua la Grande en Villa Clara para producir líquidos limpiadores como sulfamán, lejía, limpiador de piscina, aromatizantes, entre otros y fue paralizada por un período de un año por el CITMA por no cumplir los requisitos para la protección del medio ambiente.

Es por ello que el **problema** consiste en que la unidad El Modelo Yaguajay desconoce del plan de marketing para la comercialización de los líquidos limpiadores en CUP.



El objetivo general de este trabajo consiste Elaborar el plan de marketing para la comercialización de líquidos limpiadores en la unidad El Modelo perteneciente a la EMPROVA de Yaguajay.

Se logrará a partir del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los elementos teóricos y prácticos necesarios para valorar un Plan de Marketing.
2. Diagnosticar la situación actual de la unidad “El Modelo” productora de los líquidos limpiadores en la EMPROVA Yaguajay.
3. Elaborar una propuesta de Plan de Marketing para la comercialización de líquidos limpiadores en la unidad El Modelo en CUP

Campo de acción

Plan de marketing para la unidad EL Modelo en CUP

Hipótesis

Si se elabora un plan de marketing para la comercialización de líquidos limpiadores en la unidad El Modelo entonces se contribuirá al incremento de las ventas en CUP.

Tipo de investigación

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se trata de un diagnóstico, propuesta de caminos a seguir y recomendaciones.

La investigación consta de tres capítulos:

Capítulo 1 Se aborda los conocimientos teóricos que permiten profundizar en el plan de Marketing su estructura y los instrumentos para la recopilación de la información.

Capítulo 2 Se ofrece una caracterización general de la EMPROVA y de la unidad “El Modelo” con la cartera de productos de líquidos limpiadores.



Capítulo 3 Se refiere a la elaboración de plan de marketing para la comercialización de líquidos limpiadores en la unidad “El Modelo”.

Finalmente se ofrecen las principales conclusiones y recomendaciones. Así como un determinado número de anexos donde se recogen las herramientas utilizadas.

El método de investigación utilizado es el siguiente:

Análisis de la información disponible en los balances de la entidad objeto de estudio.

Entrevistas a expertos e involucrados en las diferentes experiencias de desarrollo local.

Entrevistas a las autoridades locales de la entidad.

Se consultó bibliografía tanto nacional como extranjera facilitada por la Facultad de Economía de la Universidad de Sancti Spíritus, materiales facilitados por la SUM Simón Bolívar y trabajos publicados en Internet.



Capítulo 1 Marco teórico necesario para la elaboración de un plan de Marketing.

1.1 Plan Estratégico.

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal, y la que tengan sus agentes externos con los que tienen relación. De lo anterior se puede deducir, que la actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la estrategia que da la dirección de la empresa, y a la motivación que tengan ambos. Por lo que si queremos empresas de éxitos necesitamos desarrollar un plan estratégico adecuado.

Antes de describir brevemente en que consiste la Planificación Estratégica, debemos esclarecer el uso que daremos de los términos “estrategia” el antiguo concepto militar define “estrategia” como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos de dirección, se concibe la “estrategia” como la movilización de todos los recursos de la organización en el ámbito global a fin de alcanzar objetivos a largo y mediano plazo.

Numerosos autores dan diferentes conceptos de Planeación Estratégica, veamos algunos:

El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que definen su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de organización quiere. **(Eduardo Bueno Campos. Dirección estratégica de la Empresa. 1987.)**

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos



buscados por una empresa. **(G. A. Steiner. Planificación de La Alta Dirección. 1991.)**

Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. **(Kotler, 1988).**

“La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro”.).“La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo **(Santesmases, 1999)**

“La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.” ¹

“La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.” ²

Sallenave afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de las decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".³

La planificación estratégica enfocada hacia el mercado constituye un proceso mediante el cual se ajusta de la mejor forma posible los objetivos y recursos que posee la empresa con las oportunidades que ofrece el mercado. La misma

¹ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm 21/11/06

² www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm 21/11/06

³ www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm 21/11/06



lleva como objetivo diseñar y reestructurar las áreas producto-mercado de la empresa, de tal forma que haya un incremento satisfactorio y de sus beneficios.

Porter lo resume: una meta clara, una propuesta de valor, una cadena de valor distintiva, sacrificios estratégicos, consistencia.

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” objetivos al “qué hacer” estrategias. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

No es posible de realizar en una empresa si no existe un engranaje de piezas y un mecanismo dentro de esta. Por lo tanto, es un proceso al que todas sus partes tributan en el logro de sus objetivos generales.

La esencia de la planeación estratégica radica en la manera de identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en un futuro, y su combinación con datos relevantes de la empresa para tomar las decisiones pertinentes con vista a prepararse para ese futuro.

Existen cuatro puntos de vista en lo que a planificación estratégica se refiere. A continuación se muestran:

- El porvenir de las decisiones actuales.
La planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director.
- Proceso.
La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr dichas metas, y desarrolla planes bien detallados para asegurar la implantación de las estrategias y de esta forma, obtener lo



que se desea.. Es un proceso para decidir previamente qué tipo de esfuerzos de plantación se deben llevar a cabo, cuando y como se deben realizar, quien lo llevara a cabo, y qué se hará con los resultados.

- Filosofía.

La plantación estratégica constituye una actitud y una forma de vida, que requiere dedicación para actuar en base al futuro, y determinación para poder planear de forma constante y sistemática como una parte integral de la alta dirección. Además, representa un proceso mental y un ejercicio intelectual, o sea, que es mucho más que una serie de procesos, procedimientos y estructuras.

- Estructura.

Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a medio plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de dicha empresa.

El proceso de planeación estratégica presenta tres elementos que pueden considerarse vitales en su definición. Estos elementos nos ayudan a comprender la utilidad de la planeación estratégica como una pieza clave en el proceso de toma de decisiones empresariales ya que nos muestra el mejor camino a seguir en aras de prever el futuro de la empresa, para la prevención del efecto que pueden producir las posibles amenazas, así como prepararnos para el aprovechamiento de las posibles oportunidades que brinda el entorno. A continuación se muestran los tres elementos antes mencionados:

- La alta dirección debe enfocarse a la evaluación de las áreas de negocio que vale la pena construir, mantener o eliminar si lo considera necesario.



- La dirección debe hacer una valoración lo más precisa posible del potencial que presenta para generar beneficios en el futuro en cada área de negocios.
- Cada organización debe decidir la estrategia que le es más conveniente, teniendo en cuenta la posición que presenta en su sector, sus objetivos, oportunidades y recursos.

Un aspecto que marca el proceso de planificación estratégica es la estructura de las corporaciones modernas. Estas corporaciones presentan cuatro niveles organizacionales: el nivel corporativo, el nivel de división, el nivel del área de negocio y el nivel de producto. En el nivel corporativo los directores son los responsables de diseñar el plan estratégico, el cual debe guiar a la empresa hacia un futuro rentable, y este a su vez le permitirá tomar decisiones sobre la cantidad de recursos que deben utilizarse en cada una de las divisiones, y sobre las nuevas áreas de negocios que debe emprender. Después cada división establece su plan de división, el cual va a definir el destino de los recursos para cada área de negocio. Luego cada área de negocio desarrolla su plan estratégico, el cual va a llevar como objetivo la obtención de un futuro rentable para ella. Por último cada nivel de producto (línea, marca) dentro de una unidad estratégica elabora un plan de marketing, para alcanzar sus objetivos en su área producto-mercado.

En cada corporación, independiente de su estilo de dirección, se deben llevar a cabo las actividades de planificación siguientes:

- Definición de su misión.
- Identificación de sus unidades estratégicas de negocios.
- Análisis y valoración de su cartera de negocios.
- Identificación de sus nuevas áreas de negocios.



Dado el nivel de alcance que destaca el plan estratégico, se recomienda que en su elaboración participen todas las partes de la empresa para poder obtener los objetivos propuestos.

La planificación estratégica lleva como esencia el marketing estratégico. Este centra su atención alrededor de seis preguntas, y sus respuestas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa. A continuación se muestran dichas preguntas:

- 1) ¿Cuál es el mercado de referencia y cual es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- 2) En el mercado de referencia ¿Cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- 3) ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- 4) Por productos-mercados ¿Cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja detectada?
- 5) ¿Qué estrategia de cobertura de desarrollo adoptar, y que nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- 6) ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de las variables del marketing operacional: producto, distribución, precio, y comunicación?

El plan estratégico presenta diversas ventajas para la organización, entre las que se encuentran:

- Expresa la filosofía del dirigente de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno de un equipo de dirección.
- Explica la situación en el momento de partida, además de describir los diferentes contratiempos y evoluciones que aparecen en el entorno.



- Permite mantener una coherencia y al mismo tiempo favorecer los arbitrajes, tomando como base criterios objetivos en caso de conflictos o de incompatibilidades.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, además de permitir una interpretación objetiva de la brecha objetivos-resultados.
- Incrementa la capacidad de reacción frente a los cambios imprevistos, esto se materializa en la medida en que reflexionó sobre el alcance de estos en la empresa.
- Permite una organización, así como una gestión más rigurosa, la cual se basa en elementos reales, nada improvisados.

En el momento de la elaboración del plan estratégico se pueden cometer una serie de errores, los cuales debemos conocer para así poder evitarlos. Entre ellos:

- ✓ Dedicar mucho tiempo a la descripción de la empresa, en vez de analizar el mercado, la competencia o la posición competitiva.
- ✓ Omitir objetivos mensurables.
- ✓ No determinar con precisión quienes son todos los competidores reales y potenciales, limitando el análisis a los competidores en cuota.
- ✓ El plan financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores incontrolables tales como: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

Estos errores pueden ser evitados, pero para lograr esto es necesario seguir bien de cerca las recomendaciones siguientes:

- La planificación debe incluir varios períodos de revisión del plan.
- Pueden incluirse, además de objetivos mensurables, metas mensurables.
- Se deben introducir en los análisis las técnicas de escenarios, las cuales pueden ayudar en la previsión de las posibles variaciones, y de este modo corregirlas con mayor facilidad.



- Cada estrategia debe incluir una meta medible.
- Determinar con efectividad todos los competidores reales y potenciales.

Dentro del proceso de planificación estratégica, la planificación de marketing constituye una pieza fundamental. La misma debe contar con una debida coordinación con el resto de los departamentos de la entidad. Cuando se procede a la elaboración del plan de marketing se deben traducir los objetivos corporativos a objetivos de marketing.

“El plan de marketing puede constituir un bien sustitutivo de la planificación estratégica.”⁴

1.2 Plan de Marketing.

La elaboración del plan de marketing constituye un elemento de gran relevancia en la gestión empresarial hoy en día. Debemos tener en cuenta que el centro de toda empresa son los clientes, aunque en la actualidad exista un sinnúmero de empresas que aun no han desarrollado conciencia de esto. Existe un gran número de empresas que gozan de un gran éxito en los negocios; sin embargo existen otras que tienen los mismos recursos y deseos y no llegan al nivel de las primeras. La diferencia de éxito en los negocios la marca, entre otras cosas, el saber desarrollar un proceso que le permita detectar mercados atractivos, además de la construcción en estos de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En esto el plan de marketing constituye un elemento vital.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar con un plan de marketing. Estudios realizados afirman que una gran suma de empresas en el mundo no elabora planes de marketing por escrito. Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas generalmente no tienen un director de marketing, sino que esta función la realiza el director comercial. La solución

⁴ Sainz de Vicuña Ancin, José Maria(1995).El Plan de Marketing en la Práctica. Segunda Edición. Pág. 53



viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de marketing, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que con implementación generalista, apenas existen. Existen muchas empresas que manifiestan que poseen un plan de marketing, pero en realidad con lo que cuentan es con un plan netamente comercial, donde solo hay lugar para los objetivos comerciales de la entidad.

En general, podemos decir que el plan de marketing es un documento, registrado formalmente, que constituye un eslabón de vital importancia en lo que a gestión empresarial se refiere, que es de gran ayuda a la empresa en el logro de los objetivos que la misma se propone. Es un documento que se caracteriza por brindar un detalle minucioso de las variables específicas del marketing, dirigido a la consecución de los objetivos a corto plazo (generalmente 1 año). Debe ser sencillo y fácil de entender, además de práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograr las mismas. Debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios que se puedan producir, además de ser coherente en sus estrategias.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Su punto de partida lo constituyen las siguientes preguntas:

- ¿Dónde se encuentra la empresa?
- ¿Hacia donde desea ir la empresa?
- ¿Cómo llegaremos allí?

Sin el conocimiento de esto sería muy difícil su elaboración.

Existen dos tipos de planes de marketing:

- ✓ Plan para un Nuevo Producto o Servicio: Hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de



enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema en la confección de estos planes se encuentra en la búsqueda de información referente al nuevo producto o servicio. En casos como estos el plan debe abarcar toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

- ✓ Plan de Marketing Anual: Se aplica a productos y servicios ya situados en el mercado.

Los planes de marketing presentan las siguientes características:

- a) Es un documento escrito y formal de trabajo.
- b) Presenta un contenido sistematizado y estructurado.
- c) Define con claridad los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control de los mismos.
- d) Se detallan los medios de acción que se van a realizar para el logro de los objetivos trazados.
- e) Las acciones cuentan con una traducción en términos de costos y resultados.

Además, los planes de marketing deben cumplir una serie de requisitos, que deben tenerse en cuenta durante su elaboración:

- ✓ Lo que interesa está en el plan.
- ✓ La información buscada es fácil de encontrar.
- ✓ Debe ser comprendido con facilidad por la alta dirección, así como por los operadores.
- ✓ Debe contar con un buen nivel de precisión, además de ser bien detallado, con vista a evitar confusiones o errores de interpretación.
- ✓ Es muy importante que el plan sea ejecutable.
- ✓ Debe abarcar todas las variables del marketing mix que se consideren relevantes
- ✓ Debe ser lo suficientemente adaptable a los cambios que se puedan producir, tanto fuera como dentro de la empresa.



Dicho documento tiene las siguientes finalidades:

- Describe el entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislaciones vigentes, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. De esta manera, permite ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo sucedido.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Por esto, es muy importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o sea, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Además, se logra que cada uno de los diferentes departamentos sepa que debe hacer dentro del plan y cuando lo debe hacer.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.



Estos elementos reflejan el alcance que tienen los planes de marketing, el cual no se reduce al departamento de Marketing, sino que recorre todos los departamentos de la empresa.

El plan de marketing debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama. No obstante, tiene sus inconvenientes. Entre los principales inconvenientes tenemos:

- La planificación incluye un costo.
- La planificación de marketing requiere de tiempo y esfuerzo.
- Se corre el riesgo de hacer una planificación rígida.

El proceso de planificación de marketing es prácticamente igual al proceso de planificación estratégica, tanto conceptual como metodológicamente. No obstante, se pueden marcar algunas diferencias en cuanto a los resultados que se obtienen, así como el rol que desempeña en la empresa. La diferencia radica en los aspectos siguientes:

- El plan estratégico presenta un horizonte temporal más amplio que el de marketing.
- Mientras el plan estratégico se centra en los aspectos que comprometen directamente el futuro de la empresa, el plan de marketing se ocupa de las competencias del área de marketing.
- En lo que a orden operativo se refiere, el diagnóstico de la situación que se realiza en el plan estratégico tiene mayor nivel de profundización en el análisis del entorno y del sector en el que la empresa se encuentra, mientras que el plan de marketing hace más énfasis en el análisis del mercado.

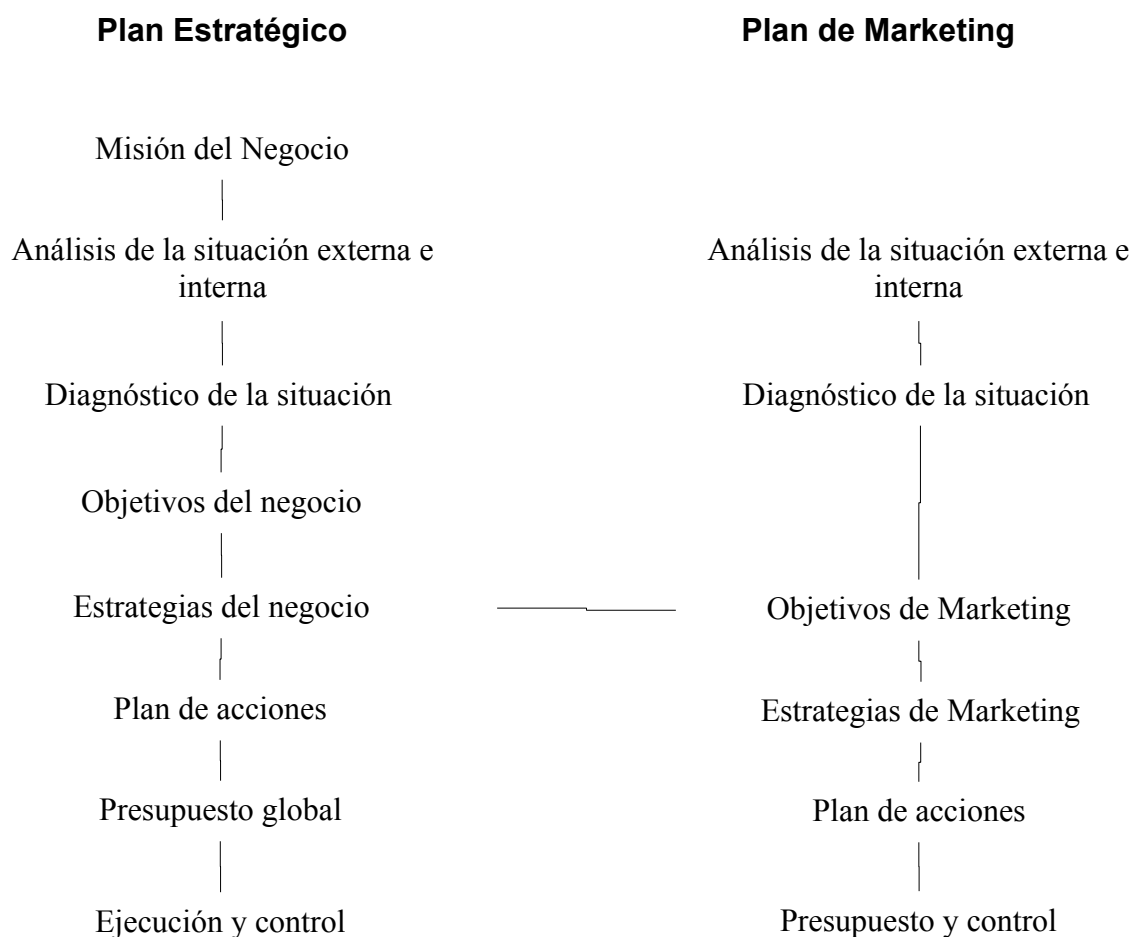


- Los objetivos y estrategias corporativas no coinciden con los del marketing; y además, aunque en ambos casos se habla de planes de acción, en cada caso se contemplan campos de acción bien diferentes (los departamentos o áreas funcionales de la empresa, en el plan estratégico vs. las funciones de marketing, en el plan de marketing).

Lo expuesto anteriormente refleja que el plan estratégico se basa en los estudios de la organización, viéndola como un todo, mientras el plan de marketing pone su centro de atención en un producto-mercado.

Esquema No. 1:

Estructura y puntos de contacto entre los planes Estratégico y de Marketing.





1.3 Estructura de un plan de Marketing.

El plan de marketing tiene tantas estructuras como autores que han abordado el tema. Estas deben adaptarse al tipo de empresa y al sector en que la misma se encuentre. La estructura elegida por el autor para este trabajo es la siguiente:

1. Análisis y diagnóstico de la situación actual.
2. Decisiones estratégicas de marketing.
3. Decisiones operativas de marketing.

Etapa 1: Análisis y diagnóstico de la situación actual.

Esta etapa constituye la base del plan ya que es la encargada de brindar la información sobre el entorno en que se encuentra la empresa, así como del funcionamiento interno de la misma.

Esta etapa se divide en tres fases: análisis externo, análisis interno y diagnóstico de la situación actual.

Análisis externo:

Se analiza del macroentorno y el microentorno.

Dentro del macroentorno se estudian las fuerzas que actúan sobre la empresa y que son independientes de la función que la misma realiza y del sector donde se encuentre, y que afectan al conjunto de sus actividades. Aquí se consideran variables atendiendo a diferentes dimensiones: demográfica, económica, tecnológico, político legal, socio cultural, y medio ambiental.

Se realiza un análisis del mercado, ya que para poder mantenerse en un determinado mercado la empresa debe tener una información lo más precisa posible del mismo. Para este análisis se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:



- Comportamiento de los ingresos en dicho mercado, teniendo en cuenta períodos anteriores. Esto nos ayuda a poder proyectar los del próximo período.
- Definir los segmentos de mercado, así como la elaboración de perfiles estratégicos en cada uno de ellos. Para esto se deben tener en cuenta:
 - Las características de las empresas pertenecientes a cada mercado. Es de mucha importancia el conocimiento del número de vendedores y su nivel de concentración.
 - El número de compradores y su respectivo nivel de concentración.
 - Cómo y cada qué tiempo se realiza la compra.
 - Los productos más demandados en cada segmento, así como a nivel general.
 - Los principales factores que influyen en que se realice la compra.
 - Satisfacción de las necesidades.

Dentro del microentorno se estudian los actores del entorno que se encuentran más próximos a la organización y cuya influencia es inmediata, condicionando el desarrollo de la relación de intercambio. Este análisis se realiza para determinar las fuerzas competitivas del sector.

Para esto, se lleva a cabo un análisis de la competencia, del entorno competitivo de la empresa a través de las cinco fuerzas de Porter:

a) Rivalidad entre los competidores.

Se caracterizan los principales competidores teniendo en cuenta sus ofertas y su prestigio dentro del mercado. Posteriormente se definirán los aspectos diferenciadores.

Esta rivalidad depende, principalmente, del grado de concentración, de la diferenciación de los productos, y de las barreras de salida y movilidad.

b) Amenaza de ingreso de nuevos competidores.



Se estudiarán las consecuencias que traerá consigo el ingreso al sector de un nuevo competidor. Según Porter mientras mayores sean las barreras de entrada, va a existir una menor competencia, y por supuesto, mayor posibilidad de obtener beneficios. Considera como barreras de ingreso a nuevos competidores: las economías de escala, la diferenciación del producto, los requerimientos de capital, los costos por cambios de proveedor, el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.

c) El poder negociador de los compradores.

Se analiza la fuerza que ejercen los compradores sobre las empresas, el cual está en función del grado de concentración de los mismos, además de las legislaciones gubernamentales que amparen a los clientes.. Existe una serie de factores que pueden contribuir a que el comprador posea un elevado poder de negociación. Entre ellos:

- El volumen de compra de los clientes es grande con respecto al nivel de venta del grupo de empresas.
- El cliente puede representar una amenaza de integración hacia atrás.
- El cliente conoce el costo del producto vendido.

d) El poder negociador de los proveedores.

Los proveedores ejercen su nivel de negociación sobre las empresas del sector elevando precios o reduciendo la calidad de los productos y servicios. Los proveedores se consideran poderosos si: son pocos y se encuentran más concentrados en el sector al que venden sus productos; si no están obligados a competir con productos sustitutos; venden un insumo importante para el negocio del que lo compra; el comprador no representa un cliente importante para sus ventas; sus productos están diferenciados y requieren costos por cambio de proveedor.

e) La presión de productos sustitutos.



Se analiza cuán fácil puede resultarle a un cliente sustituir un tipo de producto por otro semejante. La mayor o menor presión depende principalmente del grado de diferenciación de los productos existentes, el que influye en la propensión de los clientes a aceptar sustitutos por la lealtad que se crea hacia los productos concretos. Los sustitutos constituyen una amenaza, ya que además de ofrecer una alternativa al comprador, pueden mejorar los precios del producto en cuestión.

Posteriormente a este análisis, se definirán las distintas tendencias detectadas en dicho sector, así como las oportunidades y amenazas para la organización.

Análisis interno:

Se realiza una revisión enfocada hacia el interior de la empresa, analizando todos sus departamentos o áreas funcionales para descubrir fortalezas y debilidades en cada uno de ellos.

Se analizan las 4 P del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

❖ Producto.

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Características de los productos y amplitud de la gama de productos.
- Componente tecnológico de los productos.
- Análisis de la calidad del producto desde el punto de vista de los clientes.

❖ Precio.

Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos.

- Nivel relativo de los precios en relación con la competencia.
- Evolución de los precios.



- Formación de los precios.

❖ Distribución.

Se analizarán los siguientes aspectos:

- Forma de contratación del producto.
- Estructura de los canales de distribución.

❖ Comunicación.

Se tendrán en cuenta los aspectos siguientes:

- Papel y funcionamiento de la fuerza de ventas.
- Elección de medios y soportes publicitarios.

Diagnóstico de la situación actual:

Para realizar el diagnóstico se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Elaborar un resumen que refleje las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa.
- Elaborar la correspondiente matriz DAFO para conocer el posicionamiento de la empresa.
- Definir el problema estratégico fundamental.
- Definir la solución estratégica.

Etapas 2. Decisiones estratégicas de marketing.

Luego de conocer la situación actual de la entidad, se procede al establecimiento de las decisiones estratégicas de marketing. En esta etapa se va a reflejar lo que se quiere hacer y la manera en que se va a hacer. Esta etapa cuenta con dos fases: objetivos y estrategias de marketing.



Objetivos de marketing:

Se deben definir los objetivos cualitativos y cuantitativos de marketing, los cuales deben ir de acuerdo con los objetivos organizacionales. Deben elaborarse de manera que sea posible medir los resultados.

Estos objetivos deben tener las siguientes características:

- Deben tener un plazo para lograrse.
- Deben constituir un reto para las personas que participan en el plan.
- Deben ser alcanzables, además de contar con el mayor realismo posible.
- Estar abiertos a posibles cambios en el entorno.
- Redactarse lo más claro posible.

Estos objetivos se expresan de esta forma:

- Objetivos de venta: en cifras, en cuota de mercado.
- Objetivo de posicionamiento.
- Objetivos de mix de marketing: producto, precio, distribución, comunicación.

Estrategias de marketing:

Una vez formulados los objetivos, las estrategias de marketing van a constituir el modo de llevar hacia delante a dichos objetivos. Estas deben ser coherentes con los objetivos trazados. Se caracterizan por definir las diferentes guías mediante las cuales la empresa podrá colocarse con la debida ventaja competitiva en una posición que le permita dar un óptimo aprovechamiento a las oportunidades que ofrece el entorno.

Las estrategias se diseñan en cuanto a:

- ❖ Posicionamiento.
- ❖ Producto.
- ❖ Precio.



- ❖ Distribución.
- ❖ Comunicación.

Etapas 3. Decisiones operativas de marketing.

Las decisiones operativas de marketing van a concretar la estrategia que se llevará a cabo. Esta etapa se divide en tres fases: plan de acción, presupuesto, y control.

Plan de acción:

El plan de acción muestra al detalle las acciones a seguir para implementar la estrategia. Estos deben tener una debida coherencia con la estrategia. Es por esto que cada elemento de la estrategia de marketing se debe elaborar pensando en “¿Qué se puede hacer?”, “¿Cuándo se va a hacer?”, “¿Quién lo va a hacer?” y “¿Cuánto costará?”.

Se deberá realizar la planificación del trabajo y de las diferentes tareas para llevar a cabo lo propuesto. Se trata de personalizar todas las tareas previstas para el logro de lo previsto, así como fijar una fecha para cada una de estas. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ Concretar las acciones tácticas que se llevaran a la práctica en general.
- ❖ Estimar de forma concreta los plazos de ejecución.
- ❖ Nombrar los responsables de implementar las decisiones que se tomaron.
- ❖ Cuantificar los recursos necesarios para cada actividad.

Presupuesto:

Este presupuesto va a constituir la traducción en términos financieros del programa de acción. Por tanto, se acondicionara una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa. En el lado de los ingresos, se



mostrará el volumen de ventas esperado en unidades y el precio medio. Por su parte, en la parte del gasto se mostrará el costo de producción, la distribución física y el marketing, estos desagregados en varias categorías. La diferencia entre ingreso y gasto va a constituir el beneficio esperado. Una vez que se apruebe dicho presupuesto, este se tomará como base para llevar a cabo los diferentes planes de desarrollo, para la compra de materias primas, construcción, así como la contratación del personal y las actividades de marketing.

Control:

El control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario. Dado que los objetivos y el presupuesto se fijan mensual o trimestralmente, la dirección puede realizar una supervisión de los resultados que se van obteniendo en cada uno de los períodos. Los controles deben centrarse en análisis de eficiencia y eficacia.

Existen tres tipos de controles:

- Controles preventivos: son los que se determinan con antelación como una posible causa de error o demora en la actividad. Estos controles son vitales ya que permiten que se posea una acción correctora formalmente establecida en caso de suceder el problema.
- Controles correctivos: estos se realizan cuando el problema ha sucedido.
- Controles tardíos: Se realizan cuando es demasiado tarde para la corrección.

Esto demuestra que es muy importante realizar los controles preventivos para cada acción propuesta.



1.4 Instrumentos de recopilación de información.

Para el desarrollo de los capítulos descritos en esta tesis se aplicaron diferentes técnicas y herramientas.

La recopilación de la información en el estudiar los procesos y sus correspondientes procedimientos es siempre indispensable, porque independientemente de la experiencia acumulada que tenga el personal que elabore los mismos; ninguna organización es igual a otra, pues aún cuando tengan la misma estructura, el elemento humano dentro de ellas las hace diferentes al introducir elementos de comportamiento que le confieren un carácter distintivo.

Al mismo tiempo, este proceso se complejiza en dependencia de su alcance, que puede abarcar a toda la organización, o, a una parte de ella, bien sea una unidad administrativa o un conjunto de operaciones, tales como la elaboración de la nómina, la incorporación del personal, etc.

Para realizar el revelamiento convendrá buscar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Por qué se hace?: se busca determinar el objetivo que da origen al proceso y los procedimientos que los conforman.

¿Qué trabajo se hace?: se pretende definir las tareas incluidas en los procedimientos que componen el proceso a revelar.

¿Quién lo hace?: se intenta definir qué unidades orgánicas o personas participan del procedimiento o tarea a revelar.



¿Cómo se hace?: se busca determinar los medios, equipos, métodos y técnicas que se utilizan para realizar las tareas o procedimientos a revelar.

¿Cuándo se hace?: se determina la secuencia en la que se desarrollan las distintas tareas que componen los procedimientos y también la interrelación temporal de los resultados de los procedimientos dentro del proceso que son parte.

Existen diferentes técnicas para la recolección de los datos y documentos, las cuales pueden ser utilizadas de manera independiente o de forma combinada. Estas técnicas suelen ser la entrevista personal, la observación, las técnicas audiovisuales, el cuestionario, la investigación documental, la consulta a sistemas de información, la simulación, el muestreo, etc.

La Entrevista.

Es uno de los procedimientos de recopilación de información más difundidos, el cual consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales, en las cuales se cuestiona a los participantes para obtener información.

Existen diferentes modalidades de entrevistas; entre las más importantes en el trabajo de sistemas pueden mencionarse:

La entrevista estructurada, se ha preparado previamente un conjunto de preguntas.

La entrevista no estructurada, en la cual se deja al entrevistado mayor margen de libertad e iniciativa, al efectuarla se utilizan preguntas abiertas, no hay formas estándar la que se realizó a los clientes y proveedores de la producción de líquidos limpiadores.



La Observación directa:

Se emplea en el área física de producción de la unidad El Modelo a partir del análisis de la información recabada se sostiene pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en esta área para complementar o afinar la información obtenida. La observación directa puede ser realizada por los técnicos o por el jefe del área de trabajo el cual presenta los resultados de su análisis al investigador.

El cuestionario:

Puede ser utilizado como complemento a otras técnicas. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Así mismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

La investigación documental:

Esta técnica consiste en revisar (previo permiso de las instancias correspondientes) otras fuentes de información que contienen datos de interés. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas Res 26/06 del Ministerio de Economía y Planificación, Res 77 y 27 del CITMA, diarios oficiales, actas de reuniones de los consejos de dirección de la EMPROVA, Balances de la entidad objeto de investigación, documento de ofertas de productos por la cadenas de ventas en divisas, documentos



primarios de ventas de la materia prima fundamental⁵ y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

La consulta a sistemas de información:

Comprende el acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

El sistema estadístico que se escogió fue el SPSS, que provee variantes para el muestreo estadístico; agrupa técnicas que permiten la caracterización individual de los atributos; que provee una técnica exhaustiva para el análisis de los componentes principales, y que al igual que otros sistemas nos ofrece la posibilidad de expresar los datos en tablas, gráficos y otros elementos. Es un sistema estadístico completo y actualizado.

A partir de la bibliografía revisada y para desarrollar la investigación se estructura la misma en dos capítulos EMPROVA caracterización general.

⁵ Referido como materia prima fundamental el ácido clorhídrico.



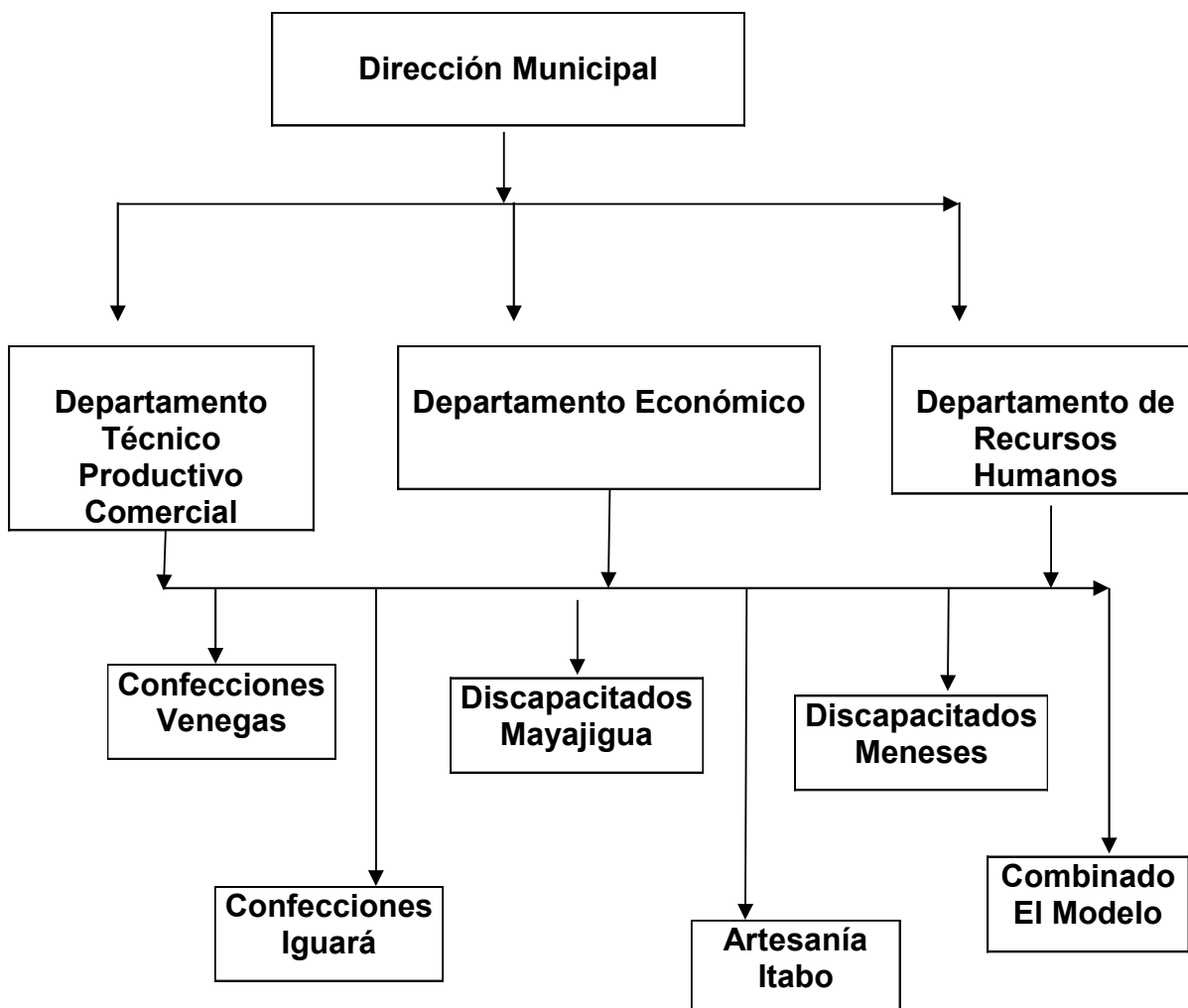
Capítulo 2 EMPROVA caracterización general.

2.1 EMPROVA características.

En este capítulo se realiza una caracterización general de la EMPROVA Yaguajay, teniendo en cuenta su misión, visión y su objeto social. Se define la cartera de productos Dentro de esta división nos centraremos en la línea de productos limpiadores que constituye el objeto de estudio de esta investigación.

La Unidad Administrativa de Producciones Varias de Yaguajay pertenece a la Empresa Provincial de Producciones Varias y en sus unidades trabajan 5 ramas productivas en ambas monedas con mayores incidencias en orden de valores las confecciones, la gráfica y la química.

Estructura organizativa de la EMPROVA.





Misión: Satisfacción de las necesidades de productos artesanales de la población, los organismos y entidades a partir de los recursos del entorno.(anexo 1).

Visión: Una Empresa diversificada con altas producciones, desarrollada, que satisfaga las necesidades de productos industriales y artesanales y mejore la calidad de vida de sus trabajadores y de la población local.

Las confecciones representan el 40.4 por ciento de la producción y se realizan en un taller con tecnología de avanzada acondicionado por un proyecto para la elaboración de confecciones infantiles que cerró hace dos años período en el que indistintamente falta la materia prima y tiene paralizada el 50 por ciento de su equipamiento por la falta de piezas de repuestos de nacionalidad italiana.

El desarrollo que fue alcanzado el territorio en las producciones en CUC para TRD, insumos al turismo, así como para la venta a organismos ha incidido negativamente en la eficiencia económica por la falta de subsidio a estas producciones y la tasa de conversión de 1x1.

El municipio solo maneja la cuenta en moneda nacional que obtiene con otras producciones pocos equipos y medios en talleres organizados en distintos poblados del territorio para fuente de empleo con personal con alguna habilidad para trabajos artesanales.

Al cierre del 2009 la empresa cerró con una pérdida de 82,0 miles de pesos incumpliendo los planes de ventas en un 22 por ciento y la producción en un 32 por ciento.

En CUC la producción cerró al 91 por ciento y las ventas al 84 por ciento a pesar de no entrar los dos contenedores previstos para la exportación por el cierre del contrato de ropa de niño con Panamá.

La ubicación del municipio distante de la cabecera provincial, el cierre de empresas que fueron clientes importantes, la falta de equipamiento para la producción y la



desinformación sobre las nuevas tecnologías que permitan exportar los recursos naturales de la zona han limitado desempeñar el papel que le corresponde a esta pequeña industria en la satisfacción de las demandas de la población y como fuente importante de empleo pues de un plantilla aprobada de 288 trabajadores solo hay cubiertas 205 plazas y de ellos 153 son mujeres.

Por las condiciones existentes en la EMPROVA Yaguajay y sus potencialidades para la gestión de su propio desarrollo, se elaboraron una encuesta (anexo 2) para el cual se tomó como población a los 200 trabajadores de la empresa que se encuentran distribuidos en las 6 unidades productivas y la sede central de la empresa.

Para la investigación se seleccionó una muestra intencional que se realizó a partir de los siguientes criterios de inclusión:

1. Que se encontraran trabajando en la empresa por más de un año.
2. Que fueran trabajadores que por sus resultados laborales hayan recibido evaluaciones positivas de su desempeño laboral.
3. Que hayan participado en alguna de las tres últimas ediciones de los Forum de base.
4. Que representaran de manera equitativa a los diferentes sectores y unidades de la empresa.
5. Que aceptaran de manera voluntaria participar en el estudio.

De esta forma se seleccionaron a 70 trabajadores que representan el 35 % del total de la empresa y se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla # 1 Clasificación de trabajadores encuestados.

Integrantes de la muestra	Cantidad	% del Total
Directivos	8	80
Técnicos	10	50
Obreros	52	28.6

Fuentes: elaboración propia a partir de los datos reflejados en la encuesta



Los miembros de la muestra representan las diferentes acciones productivas y de la plantilla de la empresa y se distribuyen en: 10 costureras, 1 mecánicos, 4 carpinteros, 9 confeccionador de artículos de de papel y cartón, 2 artesanos de artículos ornamentales, 8 tejedores, 2 preparador de materiales, 8 revisores, 15 trabajadores de la química, 4 agentes de seguridad, 7 trabajadores de los departamentos de contabilidad y recursos humanos.

Con la finalidad de provocar un cambio en los resultados económicos, en el mejoramiento de las condiciones de las instalaciones y en el actuar y pensar de los trabajadores se convoca a una reunión extraordinaria del Consejo de Dirección con la participación trabajadores, administradores, secretarios de sindicato, de la UJC y núcleo del PCC a la que se le solicitó la presencia de profesores de la SUM y representantes del Gobierno con la única finalidad de evaluar que hacer en función de revertir la situación de la empresa. El intercambio fue provechoso coincidiendo con la recomendación aportada por los compañeros de la SUM de iniciar un trabajo conjunto para la elaboración de un diagnóstico dirigido a definir colectivamente las líneas estratégicas sobre las que se sustentaría un proceso de reanimación y desarrollo.

Después de una breve explicación de los objetivos fundamentales del ejercicio y la metodología que se utilizaría, se comenzó el trabajo con la identificación de las potencialidades de la empresa para el desarrollo, aplicando la técnica de “tormenta de ideas” en la que cada participante expuso un potencial según su criterio. Así, se obtuvo una lista de 13 potenciales que a continuación se agruparon por similitud o complementación, según el examen particularizado. Todo este análisis se expone a continuación.

Potencialidades

- 1- El amplio diapasón del objeto social.
- 2- Poca explotación de los Recursos Naturales del territorio.



- 3- Existencia de personal con preparación para explotar estos Recursos Naturales.
- 4- Existencia de experiencia de proyectos.
- 5- Relación de la entidad con otras empresas y Organismos.
- 6- Experiencia en la Artesanía.
- 7- Experiencia en Oficios sin explotar.
- 8- Demanda de artesanía en el mercado.
- 9- Insatisfacción de la población con los productos Artesanales.
- 10-Proyección de fuerza laboral (Discapacitados).
- 11-Cierre de la Industria Azucarera.
- 12-Existencia de la SUM en el Municipio.
- 13- Desarrollo del turismo en zonas aledañas.

Una vez agrupados aquellos potenciales que guardaban relación, se efectuó la ponderación de acuerdo con las tres prioridades que cada participante reflejó por escrito, dando una puntuación de 5 al primer lugar, 3 al segundo lugar y 1 al tercer lugar. (anexo 3) La expresión final de los potenciales es la siguiente:

- 1- El amplio diapasón del objeto social. 42 puntos
- 2- Poca explotación de los recursos naturales del territorio. 36 puntos
- 3- Existencia de experiencia de proyectos. 32 puntos
- 4- Desarrollo del turismo en zonas aledañas. 25 puntos
- 5- Relación de la entidad con otras empresas y Organismos. 20 puntos

Como complemento de lo anterior, se identificaron las barreras que impedían o limitaban la utilización de los potenciales que tiene la empresa para el desarrollo:

Limitantes

- 1- Falta de capacitación en algunas ramas como la gráfica, cerámica y metales.
- 2- Falta de Iluminación en algunos talleres.
- 3- Escasez de recursos y materia prima.
- 4- Falta de personal especializado.



- 5- Falta de combustible y transporte.
- 6- Centralización de la divisa.
- 7- Poco apoyo a las ideas de los trabajadores.
- 8- Insuficientes locales.
- 9- Doble subordinación de la Empresa.
- 10- Poco desarrollo tecnológico y con ello falta de información.
- 11- Baja estimulación salarial.
- 12- Falta de personal preparado para puestos claves.

Una vez agrupadas aquellas limitantes que guardaban relación, se efectuó la ponderación del mismo modo que se efectuó en los potenciales. La expresión final de los potenciales es la siguiente:

- 1- Escasez de recursos y materia prima. 35 puntos
- 2- Baja estimulación salarial. 31 puntos
- 3- Doble subordinación de la Empresa. 27 puntos
- 4- Centralización de la divisa. 20 puntos
- 5- Falta de personal preparado para puestos claves. 18 puntos

De estas limitantes seleccionadas se consideran de orden interno: la escasez de recursos y materias primas pues como razón de ser de esta industria deberá trabajar con los de carácter local; la baja estimulación salarial ya que con garantía de materias primas el sistema de pago que solucionaron los trabajadores da posibilidades de mayores ingresos; la falta de personal preparado para puestos claves, tarea que puede solucionarse con una mejor gestión de los recursos humanos.

De carácter externo relacionan la centralización de la divisa y la doble subordinación de la empresa que pueden tener cambios en la medida que la entidad demuestre que es capaz de elaborar elevar a planos superiores las potencialidades existentes aminorando las debilidades detectadas mediante planes estratégicos y proyectos que se autofinancien y aporten ingresos al desarrollo de la entidad .



En la búsqueda de alternativas productivas para garantizar el subsidio a las producciones en CUC se habilitó un taller para procesar los residuos de la fábrica electroquímica de Sagua la Grande en Villa Clara para producir líquidos limpiadores como sulfamán, lejía, limpiador de piscina, aromatizantes, entre otros y fue paralizada por un periodo de un año por el CITMA por no cumplir los requisitos para la protección del medio ambiente por lo que la presente investigación se enmarca en la elaboración de la estrategia para el posicionamiento de estos productos en el mercado.

2.2 Características de la unidad El Modelo.

El autor en este epígrafe ejecuta una breve idea del comportamiento de las principales áreas funcionales que integran el centro “El Modelo” así como las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la producción de líquidos limpiadores.

El centro de fabricación de líquidos limpiadores “El Modelo” se encuentra ubicado en la carretera de acceso a la cabecera municipal en el asentamiento de La Flora fue constituido en el año 2004; como búsqueda de alternativas productivas para garantizar el subsidio a las producciones en CUC se habilitó el taller para procesar los residuos de la fábrica electroquímica de Sagua la Grande en Villa Clara para producir líquidos limpiadores como sulfamán, lejía, limpiador de piscina, aromatizantes; presenta actualmente una producción (a partir del mes de junio 2008) es como promedio de 10,0 mil envases de a litro con un valor de producción y comercialización de 45.4 y 67.5 miles de pesos respectivamente , el plan de producción del año anterior ascendía a 230.0 miles de pesos, incumplido en 33.6 miles de pesos que representa un 14.6 por ciento.

Área de Recursos Humanos·

Esta área tiene como objetivos: Garantizar que el personal desempeñe las funciones asignadas, ejecutar y controlar el conjunto de actividades que rigen las políticas y prácticas de éstas.



Funciones:

- 1- Coordinar los procesos de capacitación de los trabajadores, garantizando que se cumplan con las necesidades de aprendizaje.
- 2- Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.

El centro cuenta con una plantilla aprobada de 35 trabajadores y cubierta un total de 20, en su mayoría obreros, el personal está capacitado, y posee experiencia práctica para ejecutar el trabajo.

La plantilla cubierta se encuentran desglosada como se muestra a continuación, la mayor parte de los trabajadores (70 por ciento) están directamente vinculados a la producción, en la clasificación por género se aprecia el 45.0 por ciento son hombres y el 55.0 por ciento son mujeres.

Tabla 2: Clasificación de los Trabajadores según su ocupación.

	Hombres	Mujeres	Total
Obreros	4	10	14
Técnicos		1	1
Servicios	4		4
Dirigentes	1		1
Total	9	11	20

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos estadísticos.

En el análisis de la composición del personal contratado en el centro se determinó que el 33 por ciento están asociados a la ACLIFIM, ANSOC, o la ANCI.



Sistema Salarial.

El centro tiene aprobado 2 sistemas de pago de salarial en moneda nacional que abarcan el 100,0 por ciento de su fuerza laboral, el primero de estos sistemas de pagos esta comprendido para los trabajadores indirecto que al finalizar cada quincena se le retribuye el pago por salario fijo descontando solo las anomalías de incumplimiento con lo regulado en las resoluciones 187 y 188 del Ministerio de trabajo. El sistema de pago por vinculación a la producción para los trabajadores directos se encuentra sujeto a normas de las diferentes de las áreas productivas (limpieza de botellas, llenado, y cierre - etiquetado).

Los objetivos a alcanzar con el pago por la vinculación son:

- Incrementar la productividad del trabajo.
- Vincular el pago a los resultados reales del centro a partir del cumplimiento del plan económico.
- Reducir los costos totales.
- Elevar la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia el centro.
- Lograr una mayor utilización de la fuerza de trabajo.

El comportamiento de un grupo de indicadores seleccionados del área, para varios años, se muestran en la tabla # 3

Tabla # 3. Indicadores seleccionados del área de Recursos Humanos.

Indicador	U.M	Real 08	Plan 09	Real 09	Real 09/ Real 08	Real 09/ Plan 09
Fondo de Salario Total	MP	53.2	42.9	43.0	80.8	100
Promedio de Trabajadores	UNO	22	20	18	81.8	90.0
Salario Medio Mensual	P	201	178	200		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del área de Recursos Humanos de la EMPROVA.



Como muestra la tabla anterior existió una disminución del salario medio en el año de los trabajadores del centro de producción de líquidos limpiadores al regularse la producción de los mismos por el cierre de la fábrica por parte del CITMA al incumplir con las regulaciones medio ambientales.

Fortalezas.

- 1- Componente humano preparado, con experiencia y sentido de pertenencia.

Debilidades.

- 1- Limitados medio de protección para trabajadores.

Área de producción.

Objetivos del área.

1. Cumplir el plan de producción de las producciones químicas.
2. Producir con la calidad establecida.

Principales funciones:

1. Procesar la materia prima para convertirla en producto final.
2. Correcta manipulación y conservación de la producción final.
3. Elaborar productos con calidad y homogeneidad. Mantener una adecuada comunicación con las demás áreas.

Debilidades.

- 1- Mala ubicación del inmueble actual.

Fortalezas.

- 1- Se cuenta con el equipamiento necesario para la recepción la materia prima.
- 2- Alta calidad de los productos.
- 3- Contrato firmado con la empresa suministradora de materia prima.



El área de producción se subdivide en las áreas de limpieza de los envases, llenado y cierre – etiquetado.

Área económica, subsistema de Almacén.

Objetivos del área.

- 1- Cumplir con las regulaciones establecidas para el subsistema de almacén.

Principales funciones:

- 1- Cumplir la legislación vigente.
- 2- Entablar una adecuada comunicación con las demás áreas (producción comercialización y contabilidad).
- 3- Organizar y controlar la información primaria para actividad contable y financiera del centro.
- 4- Controlar el proceso del cumplimiento del plan del centro, en correspondencia con los lineamientos emitidos por la empresa.

Tabla 4. Indicadores económicos seleccionados de la unidad “El modelo”.

Indicador	U.M	Real 08	Plan 09	Real 09	Real 09/ Real 08	Real 09/ Plan 09
Producción	MP	49,8	50.3	44.5	89.3	88.5
Gasto Material	MP	47,5	50.1	47.7	100	95.2
Materias primas y materiales	MP	44.3	45.9	42.5	95.9	92.6
Combustible	MP	0,5	0.5	0.8	160	160
Energía Eléctrica	MP	0,5	0.5	0.4	80.0	80.0
Amortización	MP	2.0	3.0	2.5	125	83.3
Otros gastos monetarios	MP	0,2	0.2	1.5	750	750



Gasto material / peso producción	p	0.953	0.996	1.072	112	108
----------------------------------	---	-------	-------	-------	-----	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de datos primarios del centro.

Como se aprecia durante el año 2009 existió una disminución en la producción comparados con el año anterior y el plan en un 11 y un 12 por ciento respectivamente por las consecuencias informados anteriormente, sin embargo en la comparación del gasto de materiales con relación a la producción se aprecia incrementos originado por el aumento de los precios de los combustibles.

El gasto de amortización al cierre del 2009 disminuyó al realizar la devolución al almacén de medios que se encontraban sin uso por un período mayor de tres meses.

El indicador de otros gastos monetarios se incrementa en análisis con ambos años por una multa impuesta a la unidad al incumplir con las normas de higiene para el centro.

Debilidades.

- 1- Difícil situación Económica- Financiera de la unidad el modelo.
- 2- Mala ubicación del inmueble actual.

Fortalezas.

- 1- Contrato firmado con la empresa suministradora de materia prima.

2.3 Misión Visión.

La unidad El Modelo ha modificado a lo largo de los años su misión y visión el cual se ha ampliado y consiste en:

Misión.

Producir y comercializar de forma mayorista cloro, sal fuman, aromatizante y otras producciones derivadas de la química, artículos de amplia demanda popular en moneda nacional.



Visión.

Desarrollar la producción de Limpiadores líquidos que den respuesta a las demandas de la población, el turismo y al insumo de empresas mediante la introducción de tecnología más novedosas y productivas con una mayor protección a los trabajadores y al medio con una alta calidad de forma rentable permitiendo disponer de una entrada estable de divisas y garantizar así su sostenibilidad, con crecimiento progresivo en este tipo de producciones.

2.4 Cartera de productos.

La producción de líquidos limpiadores se encuentra dirigido a distribuir de forma mayorista, a el sector del Comercio, Entidades del territorio con poder adquisitivo en moneda nacional y divisas (ETECSA, INDER, U:P Salud, Educación, Tiendas Universales).

Su cartera de productos-mercado se puede observar a continuación.

INFORMACIÓN SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS

Existen 4 líneas de producción con la selección de los productos a ofertar.

Tabla # 5 Cartera de productos.

LÍNEAS/PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salfuman “ Super” 	Envase de cristal con diversidad desde 750 a 1000ML Acido Sulfúrico 50 % Colorante 5 % Agua 45 % Etiqueta con nombre del producto ,de la empresa, insignias de las industrias locales varias y productos químicos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cloro “ El Modelo” 	Envase de cristal con diversidad desde 750 a 1000ML Hipoclorito de sodio 35 % Colorante 2 % Agua 48 % Etiqueta con nombre del producto ,de la empresa, insignias



	de las industrias locales varias y productos químicos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Líquidos limpiadores de piscina “ El Azul Celeste” 	Envase de cristal con diversidad desde 750 a 1000ML Hipoclorito de sodio 80 % Colorante 2 % Agua 18 % Etiqueta con nombre del producto ,de la empresa, insignias de las industrias locales varias y productos químicos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aromatizantes “ La Flor” 	Envase de cristal con diversidad desde 750 a 1000ML Hipoclorito de sodio 8 % Colorante 5 % Agua 62 % Ambientador 25 % Etiqueta con nombre del producto, de la empresa, insignias de las industrias locales varias y productos químicos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el centro

Ciclo de vida del producto.

Para este análisis, se tuvo en cuenta las ventas de los cinco últimos años, ya que fue a mediados del 2009 que se paralizó la unidad “El Modelo”. A continuación se muestra la evolución de las ventas del surtido de los líquidos limpiadores.

Tabla # 6 EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO.

productos	Evolución del producto				
	Producción(unidades)				
	2005	2006	2007	2008	2009
salfuman	5244	5846	5856	5926	3269
Cloro	3306	3516	3569	3590	1151
Líquidos limpiadores de piscina	1482	1502	1536	1591	926
Aromatizantes	1368	1399	1415	1442	901
	Índice de crecimiento o decrecimiento				
	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	
salfuman	11.4	0.2	1.2	- 44.8	
Cloro	10.6	1.5	0.6	- 67.9	
Líquidos	10.1	2.2	3.5	- 41.8	



limpiadores de piscina				
Aromatizantes	10.2	1.1	1.9	- 37.5

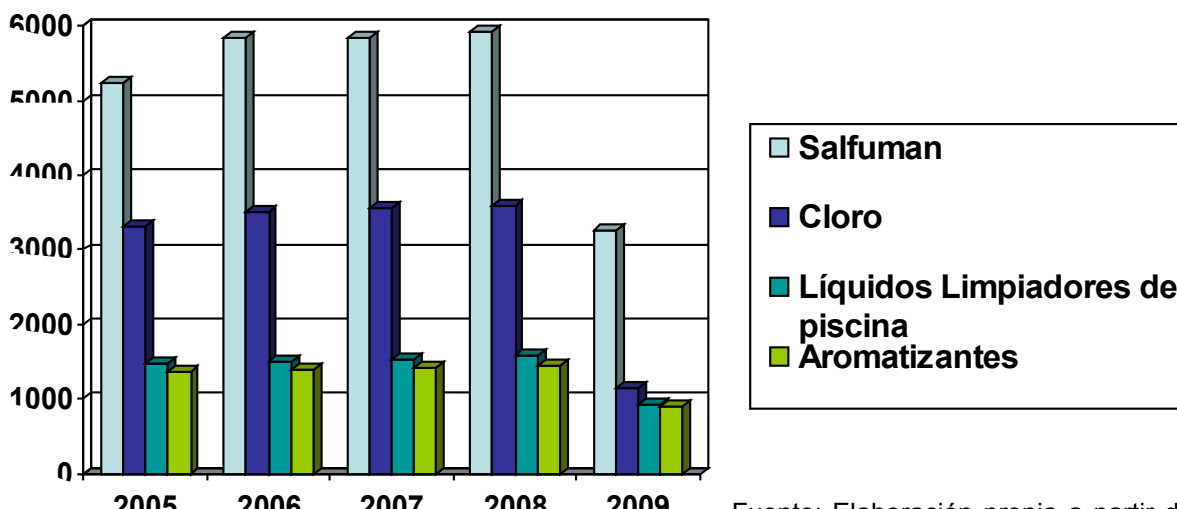
Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la empresa.

Como se muestra en la tabla anterior en los cuatro primeros años de vida de los productos existía un crecimiento esto demuestra que el producto se encuentra en plena etapa de crecimiento.

La tabla demuestra que el líquido limpiador de piscina “El Azul Celeste” es el que se encuentra en pleno crecimiento por la alta aceptación del mercado. Este mostró un alto nivel de crecimiento en las ventas del 2005 al 2008 en 107 unidades producidas.

Por su parte, la producción de los surtidos de líquidos limpiadores declino bruscamente en el 2009 por la paralización del taller al incumplimiento de las regulaciones mencionadas con anterioridad.

Gráfico # 1 Ciclo de vida de los productos.



Fuente: Elaboración propia a partir de

datos aportados por la empresa.

CALIDAD:

El centro trabaja en los principios de la gestión de la calidad, donde cada uno de sus integrantes sabe por qué trabaja, para qué trabaja y disfruta trabajando, garantiza la protección del consumidor, el respaldo de sus proveedores, la



protección del medio ambiente y la mejora continua de sus procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos con creciente grado de eficiencia y eficacia.

Las características de calidad del surtido de los líquidos limpiadores imponen una frecuencia de compra alta, de modo general. Evaluada según los clientes.

Tabla No 9 Caracterización del producto. (Anexo 4)

Necesidades de los clientes.	Características de producto.
Higienización.	Alto poder desincrustante.
Durabilidad.	Alta Durabilidad y conservación segura.
Cumplimiento de Plazos de Entrega.	Planeamiento de entrega de los productos a los clientes, de acuerdo con sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a los clientes.

PRECIO:

La formación de los precios de los productos del centro se establecen mediante la confección de las fichas de costo por el departamento económico de la EMPROVA y la aprobación de la dirección de Finanzas y Precios municipal perteneciente al consejo de administración del municipio. Estos precios se fijan sobre la base del costo del producto, al cual se le aplica el margen comercial establecido por La Resolución No.192/04 del Ministerio de Finanzas y Precios. Con el costo hasta un 20 % y al criterio de irnos ganando el precio con nuestra seriedad en las ventas.

Precio total = Precio de materia prima + Gastos totales + 20% de margen
Y materiales de producción de utilidad.



DISTRIBUCIÓN:

Solo las empresas orientadas al consumidor son capaces de crear. Las empresas existen para satisfacer las necesidades de sus clientes, para ello se necesita definirlos claramente, conocer sus necesidades.

La EMPROVA proporcionara a los clientes el producto terminado en cajas de 12 botellas con unidad de medida de a litro.

En este aspecto se definen los clientes destinados a la adquisición de los líquidos limpiadores.

Las TRD presentes en el territorio espirituano con un total de 65 establecimientos. El cliente conforma las tiendas de la cadena Panamericana y TRD.

Las entidades que en el territorio operan con financiamiento en divisas según datos recolectados aspiran a una compra anual en moneda nacional. Los clientes contactados adquieren la mercancía para su insumo y dentro este segmento de clientes se encuentra ETECSA, Organización Básica Eléctrica, Correos de Cuba, Artex, Fondo de Bienes Culturales, BANDEC, BPA, CADECA.

Los tres polos turísticos con gran capacidad hotelera (Polo Turístico de Trinidad con cinco hoteles), Ciego de Ávila (Cayo Coco con 12 hoteles) y Villa Clara (con 3 hoteles en Cayo Santamaría en pleno desarrollo habitacional). Estos clientes adquieren el producto para su insumo y suelen comprar con una frecuencia semanal.

Estos clientes en su conjunto han servido de base para la elaboración del presente trabajo. Además de los habitantes del territorio con un marcado e importante consumo.

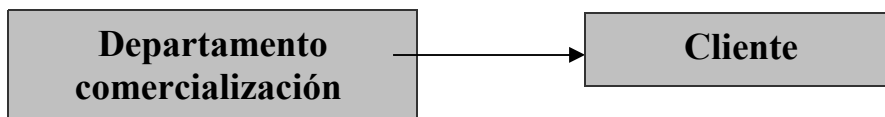
El principal problemas del proceso de distribución radican en el transporte obsoleto que poseen el cual no cumple con la legislación existente para la transportación de productos químicos.



Formas de contratación de los servicios.

La contratación de los servicios se realiza a través de la contratación directa del servicio al cliente con el equipo de comercialización especializado existente en la empresa municipal.

Contratación del servicio al cliente



COMUNICACIÓN:

La comunicación es para la empresa un elemento débil de la mezcla de marketing, principalmente en el aspecto presupuestario y no existir cultura sobre el tema en los decisores, imposibilitando acciones en el campo de la publicidad y la promoción, estando circunscrita la actividad a acciones puntuales, aprovechando oportunidades de la demanda por la carencia en el mercado de productos sustitutos y de competidores.



Capítulo 3 Plan de Marketing para la producción de líquidos limpiadores en la unidad El Modelo.

La elaboración del plan de marketing constituye un elemento de gran relevancia en la gestión empresarial hoy en día, este capítulo se caracteriza por brindar un detalle minucioso de las variables específicas del marketing, dirigido a la consecución de los objetivos a corto plazo es sencillo y fácil de entender, además de práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograr las mismas.

3.1 Etapa 1 Análisis y diagnóstico de la situación actual.

Esta etapa constituye la base del plan pues es la encargada de brindar la información sobre el entorno en que se encuentra la unidad El modelo, así como del funcionamiento interno de la misma.

Esta etapa se divide en tres fases: análisis externo, análisis interno y diagnóstico de la situación actual lo que se detalla por epígrafe.

3.1.1 Fase primera. Análisis Externo.

El análisis externo tiene como principal objetivo detectar las principales oportunidades y amenazas del macro y micro entornos, para ello se realizará un análisis de las fuerzas que lo integran y como pueden influir sobre el desarrollo de la unidad El Modelo. En dependencia del conocimiento que tengan los directivos acerca de los diferentes acontecimientos podrán tomarse decisiones de mayor o menor certeza.

Análisis del Macroentorno.

En este análisis se describe detalladamente los aspectos que, aunque no tienen relación directa con la estructura del mercado en la que una organización compite, afectan a sus políticas y a su capacidad de gestión. Tradicionalmente este análisis se ha concentrado en cinco aspectos claves:

- El entorno Político-Legal.
- El entorno Económico-Social..
- El entorno demográfico.
- El entorno Medio-Ambiental.



El entorno Político-Legal.

En el sector de la industria de producción local inciden un conjunto de factores que provienen del entorno político-legal, las decisiones en marketing se ven afectadas según el entorno en el que se mueve el centro de producción de líquidos limpiadores, el que se compone de leyes, agencias públicas y grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones, aunque existen algunas leyes que pueden crear nuevas oportunidades de negocios.

- Deben cumplirse resolución 39 del 2007 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, el tratamiento de las regulaciones para el chequeo periódico de los trabajadores con sustancias tóxicas.
- La Oficina Nacional de Normalización ha establecido un conjunto de Normas Cubanas, en las que se regulan los requerimientos para la producción y comercialización de productos químicos.; que son de obligatorio cumplimiento para todas las empresas.
- Deben cumplirse resolución 77 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente que regula el vertimiento de aguas residuales.
- Resolución 81 del Medio ambiente regula en el artículo 24 “Toda actividad susceptible de producir efectos significativos sobre el medio ambiente o que requiera de un debido control a los efectos del cumplimiento de lo establecido por la legislación ambiental vigente estará sujeta al otorgamiento de una licencia ambiental por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de conformidad con lo que al respecto estipule ese organismo, quien establecerá asimismo los tipos y modalidades de dicha licencia ”

El entorno Económico-Social.

En Cuba, todos los sectores de la economía se encuentran afectados por las restricciones impuestas por el bloqueo económico de Estados Unidos. Esta situación ha provocado gran desinterés en muchos inversionistas extranjeros, que se han mostrado presionados por esa política hostil, lo que ha traído como consecuencia efectos negativos en la importación de los productos químicos, viéndose imposibilitada de adquirir la tecnología de punta necesaria para la producción de líquidos limpiadores en la unidad “El Modelo”, y el



abastecimiento de materia prima se puede afectar a la posible paralización de las industrias que lo proporcionan se realiza una descripción de las mismas.

Electroquímica de Sagua la Grande al suministrar el Ácido Clorhídrico de forma estable y actualmente con un contrato por dos años su potencial de venta resulta un desecho de su producción principal del cual solo la empresa objeto de análisis compro en las condiciones actuales.

La EMI Che Guevara que proporciona los frascos de cristal y tapas, considerándose los mismos de calidad media pues los frascos no guardan una uniformidad.

El poligráfico Sancti Spíritus suministrando de forma estable una demanda de solicitud 12.0 miles de etiquetas mensuales pero depende de la producción nacional de papel.

Entorno Demográfico.

El Entorno Demográfico constituye uno de los factores de mayor interés para los especialistas de marketing.

La población del municipio reside en 63 asentamientos concentrados que agrupan el 97,7 % de la población, de ellos 12 clasifican como urbanos y concentran el 65,3 % de los habitantes, y 51 rurales con 34,7 % de los habitantes

Entorno Medio-Ambiental.

En cuanto a este aspecto debemos señalar que el sistema de tratamientos de residuales para productos químicos en la unidad El Modelo no existe .

Análisis del Microentorno.

El microentorno se compone de un conjunto de actores y fuerzas que dependen del sector en el que participa el centro de producción de líquidos limpiadores; el análisis de estas determinará cuan atractivo podrá ser dicho



sector en dependencia del grado de rivalidad competitiva entre los competidores existentes, el incremento de la amenaza de competidores potenciales y productos sustitutos, así como el poder negociador de clientes y proveedores.

Análisis de los competidores

La competencia la constituyen aquellas empresas que actúan en el mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad del cliente.

Toda empresa enfrenta algún tipo de competencia:

De forma directa: Productos y servicios similares.

De forma indirecta: Productos o servicios alternativos que satisfacen las mismas necesidades.

En esta investigación se trata de identificar esos competidores, su localización geográfica y el producto con que compiten.

Las principales estrategias están concebidas en la competencia, sea valorar las partes débiles de nuestro competidores introduciendo un producto con mayor calidad, envases y seguridad, embalaje y presentación así como entrega en tiempo y estable. En el análisis de la competencia se puede comprobar que no existen en el territorio competidores directos, las características de los indirectos se relacionan a continuación.

Electroquímica de Sagua la Grande. Se encuentra ubicado en la provincia de Villa Clara Competidor indirecto su producción es alternativa, este competidor nunca ha abastecido la red comercial del municipio.

Gases industriales de Sancti Spíritus como lo identifica su nombre radica en la cabecera provincial y su línea de líquidos limpiadores corresponde a una producción alternativa, por desabastecimientos en la línea principal de producción.



Tabla No 7 Comportamiento de las ventas de los competidores por principales clientes en el año 2009.

UM: litros.

Indicadores(Competidores/ Productos /principales Clientes)	Almacenes Universales	Comercio y Gastronomía provincial	Otras Entidade s
Electroquímica de Sagua			
Salfuman	4600	1900	1600
Cloro	1900	900	700
Líquidos limpiadores de piscina			200
Aromatizantes		200	
Gases Industriales			
Salfuman	2200	1500	1620
Cloro	500	200	350
Líquidos limpiadores de piscina		130	300
Aromatizantes	150	200	350

Fuente: Elaboración propia según informes emitidos por los competidores.

Análisis de los Cliente

La unidad “El Modelo” es la única productora de los surtidos de los líquidos limpiadores en nuestro municipio. Esto le ha permitido por muchos años liderar el mercado de este producto. En la actualidad algunas entidades elaboran productos similares a estos, pero como producciones alternativas a su producción principal.

Por lo general, los clientes del mercado de estos productos se caracterizan por la búsqueda de la mejor relación calidad/precio posible del producto, el que se cumple en la entidad demostrado por la permanencia de los clientes en años de contratos.

Estos clientes en su conjunto han servido de base para la elaboración del presente trabajo. Además de los habitantes del territorio con un marcado



e importante consumo ampliando una encuesta con resultados satisfactorios para el surtido de los productos de líquidos limpiadores.

Tabla No 8 Descripción de los factores decisivos para la compra para los líquidos limpiadores. (Anexo 4)

Grado de importancia	alto	medio	bajo
Precio		x	
Calidad	x		
Tipo de envase	x		
Vendedor		x	
Garantía	x		
Velocidad de reposición	x		
Confiabilidad en los plazos de entrega	x		

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a los clientes

Mercado principal.

En los últimos tiempos, el principal cliente directo del mercado del surtido de los líquidos limpiadores ha sido los Almacenes Universales. Esta empresa se encarga de la comercialización y distribución del producto a todas las entidades demandantes de la red del comercio.

Poder de negociación de proveedores.

El análisis de los proveedores revela como principal a la empresa Electroquímica de Sagua la Grande al suministrar el Ácido Clorhídrico de forma estable y con un contrato por dos años su potencial de venta asciende a los 35 000 litros por mes y que resulta un desecho de su producción principal del cual solo la empresa objeto de análisis compra en las condiciones actuales 23 000 en un período promedio de 38-45 días. El precio de venta del mismo es en moneda nacional, es estable y muy bajo (0.030 pesos el litro). Su capacidad de venta de la materia prima primaria oscila en el orden de los 36 000 - 42 000 litros mensuales.



El segundo suministrador para la producción de los líquidos limpiadores lo representa la EMI Che Guevara que proporciona los frascos de cristal y tapas, considerándose los mismos de calidad media pues los frascos no guardan una uniformidad en cuanto el volumen del líquido a ofrecer para la venta, lo que le imprime poco poder de Marketing. Sin embargo el precio del mismo se considera bajo y estable.

El tercero de los proveedores es el poligráfico Sancti Spíritus suministrando de forma estable una demanda de solicitud promedio es 12 000 etiquetas mensuales; para la identificación de los líquidos como norma establecida a nivel nacional para la comercialización del producto, esta no plasma ninguna marca, solo el nombre del producto y el fabricante.

El poder negociador de los compradores.

Como resultado de estar en un mercado en expansión, prácticamente inagotable motivado por las necesidades de la población, las empresas y el turismo con cercanía a tres áreas de desarrollo turístico, el poder de negociación del cliente es alto. Este adquiere la materia prima a través de la entidad en moneda nacional y así realiza sus ventas.

Las ventas de líquidos limpiadores representan el 81.2% en el actual periodo. Es decir que, la EMPROVA presenta una gran dependencia de este programa.

Las limitaciones financieras y de transporte de esta empresa, no le permiten acceder al resto del mercado, donde tiene posibilidades de fijar precios con un margen según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), tanto en divisas como en moneda nacional.



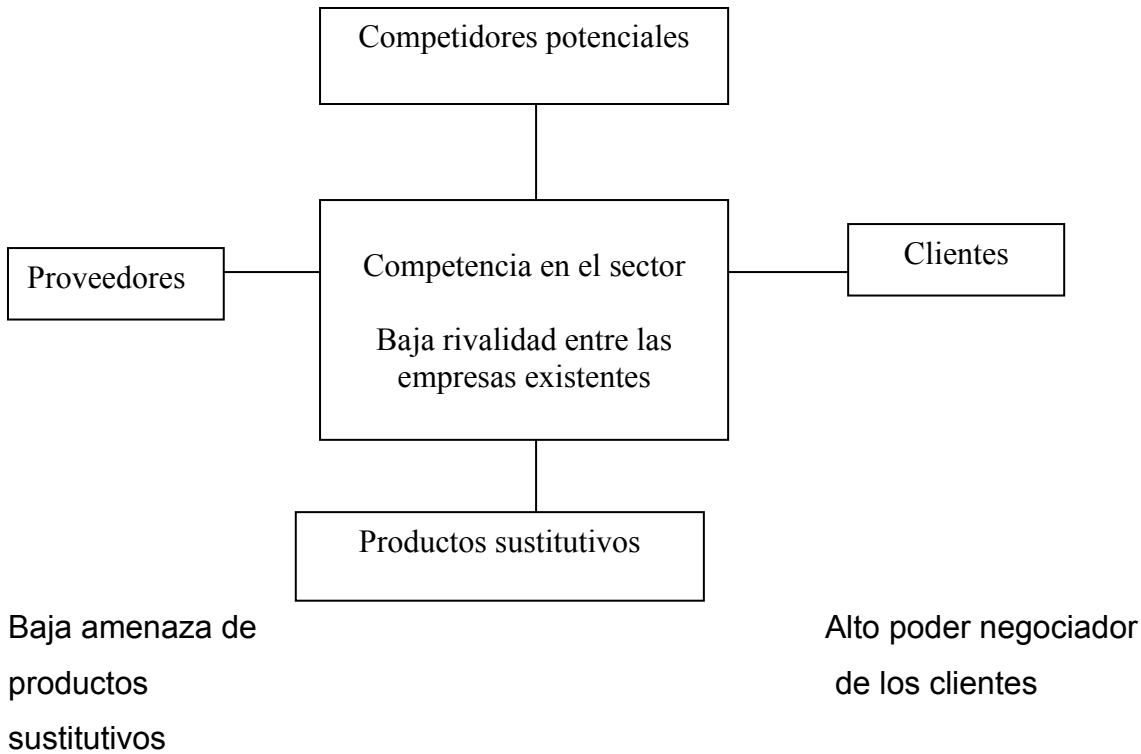
La presión de productos sustitutivos.

Un producto sustitutivo es aquel que satisface las mismas necesidades, con diferentes tecnologías. Pero en la actualidad la amenaza de productos sustitutivos en moneda nacional es baja pues la producción de los mismos en el resto de las entidades productoras no constituye una línea producto principal presentan precios similares, y un nivel de calidad y durabilidad inferior.

Gráfico 2: Estructura Competitiva del Sector.

Alto poder negociador de proveedores.

Baja amenaza de nuevos los competidores



3.1.2. Segunda fase: ANÁLISIS INTERNO.

Análisis funcional

El centro cuenta con 20 trabajadores, en su mayoría obreros, el personal está capacitado, entrenado y posee experiencia práctica para ejecutar el trabajo y dar respuesta a las necesidades de los clientes.



Marketing.

La unidad El Modelo aspira a producir para el año 2011, 225 000 Litros de surtido de líquidos limpiadores; lo cual representará después de elaborado y prestado el servicio con el producto 1462.5 miles de pesos, siendo el 65.5 por ciento del ingreso planificado por la EMPROVA, desagregado a continuación para cada una de sus líneas de negocio:

Tabla # 10 PROYECCIONES DE PRODUCCIÓN E INGRESOS PARA 20XX.

Líneas de Clientes	Producción proyectadas para el 20XX (Litros)	Ingresos proyectados para el 20XX(MP)
Universal de Cabaiguán	117 000	760.5
Comercio y gastronomía		
Yaguajay	84 000	546.0
Otras entidades	24 000	156.0
Total empresa	225 000	1462.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los datos estadísticos de la entidad.

Se utilizó varios métodos para llegar a un estimado razonable en la presente investigación. Entre tales métodos se tienen:

- ❖ El estudio del consumo promedio de los clientes actuales y potenciales.
 - Tiendas universales
 - Entidades que operan en divisas capacidad de compra de 176 320 uds.
 - 3 polos turísticos capacidad de compra de 20 900 uds.
- ❖ Los estimativos de lo que vende la competencia.
- ❖ Basado en datos históricos que posea la entidad objeto de investigación.
- ❖ Ventas repetidas considerando el ciclo de vida de los clientes (cuándo compran y cuánto compran), y el límite de vida del producto; así se puede prever la necesidad de reposición de ese producto en el mercado.



- ❖ Observaciones los comportamientos de compra tal como se manifiestan en el entorno donde la empresa va a actuar y que permite estimar las tasas de compra y de recompra, así como las compras potenciales del producto.
- ❖ A través del análisis de tendencia aplicando series cronológicas.

3.1.3. Tercera Fase: Diagnóstico de la situación actual.

El autor realizó un análisis colectivo de los factores claves y determinar las principales oportunidades y amenazas para la comercialización de líquidos limpiadores. Para la ejecución de este paso se realizó una encuesta (anexo 5) a 15 trabajadores de la empresa de producciones varias de los cuales 5 pertenecían al consejo de dirección (director, jefe de producción, jefe económico, jefe de recursos humano y el comercial), 6 fueron trabajadores directos a la producción de los líquidos limpiadores, 2 trabajadores indirectos del centro y el resto de la dependencia técnico comercial y productiva, de los factores claves ya definidos y a través de métodos como reducción de listados y criterio de Expertos.

La selección de los expertos se tuvo encuesta dentro del personal de la entidad y los integrantes del centro El Modelo todos con probado prestigio y años de experiencia, con dominio de la labor que desempeñan.

Tabla # 11 Identificación de expertos.

#	Nombre y apellidos	Cargo	Experiencia
1	Gilberto L. López	Ex- dto. de la EMPROVA	14 años
2	Alexeis Figueiras Reges	Sud Económico	6 años
3	Xiomara Sospedra Rodríguez	Comercial	7 años
4	Jorge Luis Dávila Perez	Administrador del Centro "El Modelo"	5 años
5	Maria Gonzáles Pérez	Obrero del Centro "El Modelo"	5 años

Fuente: Elaboración propia.

Constituye un verdadero reto para el centro subordinación local el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y potenciar las fortalezas que presentan. Mediante los métodos de reducción



de listados y criterios de expertos de la selección de los mismos se obtuvieron las siguientes amenazas y oportunidades.

Oportunidades.

- 1- Único productor en el municipio y en frontera.
- 2- Posibilidad de comercialización en ambas monedas.
- 3- Alta demanda popular en Moneda Nacional.
- 4- Ubicación de la entidad comercializadora cerca de tres polos turísticos en desarrollo.

Amenazas.

- 1- No se cuenta con transporte para la comercialización.
- 2- Productos sustitutivos en la red divisas y moneda nacional.
- 3- No posee la entidad con una cuenta en divisa.
- 4- Difícil situación económica del país.

Igualmente se realizó un análisis interno de la empresa para obtener de ello las principales fortalezas y debilidades de la producción de los líquidos limpiadores en su entorno actual. Para ejecutar este paso, después de realizado un análisis a lo interno, empleando métodos de entrevista y reducción de listado, se obtuvieron sus principales fortalezas y debilidades.

Fortalezas.

1. . Poseer un departamento de comercialización.
2. Se cuenta con el equipamiento necesario para la recepción la materia prima.
3. Componente Humano preparado, con experiencia y sentido de pertenencia.
4. Contrato firmado con la empresa suministradora de materia prima.
5. Alta calidad de los productos



Debilidades.

- 1- Limitados medio de protección para trabajadores.
- 2- Deficiente envase de comercialización.
- 3- Difícil situación Económica- Financiera de la entidad.
- 4- Mala ubicación del inmueble actual.
- 5- No poseer tratamiento de residuales adecuados.
- 6- Situación medio ambiental de la producción de los líquidos limpiadores (no fue identificada en la encuesta realizada).

El sistema estadístico que se escogió para el análisis de los resultados de la entrevistas fue el SPSS, que provee variantes para el muestreo estadístico; agrupa técnicas que permiten la caracterización individual de los atributos; que provee una técnica exhaustiva para el análisis de los componentes principales, y que al igual que otros sistemas nos ofrece la posibilidad de expresar los datos en tablas, gráficos y otros elementos. Es un sistema estadístico completo y actualizado.

Realizar un análisis ver cómo interactúan entre sí debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (anexo 6) se realizó el análisis basándose fundamentalmente en el método de la Matriz DAFO, como técnica que resume e integra la información más relevante del diagnóstico estratégico.

Para esto se utilizó una escala de puntuación de 1 a 5 para determinar la importancia de los renglones de la DAFO y 1 al 2 para determinar la fuerza, con el siguiente criterio:

- | | |
|---|-------------------------|
| 5 | Muy importante |
| 4 | Importante |
| 3 | Medianamente importante |
| 2 | Poco importante |
| 1 | Nada importante |

De esa forma se concluyó la cantidad de puntos de los cuadrantes y su suma total que resultó igual a 365 tanto por la vertical como por la horizontal.



	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	□
F1	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F2	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F3	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F4	4	4	4	4		4	5	3	3	31
F5	4	3	3	3		4	5	3	3	28
D1	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D2	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D3	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D4	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D5	5	4	4	4		4	5	5	4	35
D6	5	4	4	5		5	5	5	5	38
□	50	43	43	44		45	55	45	40	365

El análisis de la Matriz DAFO permite determinar que las oportunidades que tiene el centro son: El único productor en el municipio y en frontera (O1) y la ubicación de la entidad comercializadora cerca de tres polos turísticos en desarrollo (O4) y la principal amenaza es: Productos sustitutos en la red de divisas y moneda nacional (A2) seguidas de que no se cuenta con transporte para la comercialización (A1) y no posee la entidad con una cuenta en divisa (A3). Por otra parte las fortalezas poseen igual rango de relevancia exceptuando la alta calidad de los productos (F5) que obtuvo menor puntuación y de las debilidades la situación medio ambiental de la producción de los líquidos limpiadores (D6) es la más relevante.

A continuación se determinaron la cantidad máxima de puntos y la cantidad real de puntos por cada cuadrante.


Ejemplo en el cuadrante I:

Cantidad de puntos máximos: es 5 (Fortalezas) X 4 (Oportunidades) X 5

Máximo de impacto posible) igual a 100.



Cantidad de puntos reales, suma de los puntos obtenidos: 77.

CUADRANTE I (5 X 4 X 5)= 100 MAXI-MAXI Ofensiva PTO: 77	CUADRANTE II (5 X 4 X 5)= 100 MAXI-MINI Defensivo PTO: 75
CUADRANTE III (6 X 4 X 5)= 120 MINI-MAXI Adaptativo PTO: 103	CUADRANTE IV (6 X 4 X 5)= 120 MINI-MINI  Supervivencia PTO:110

Al dividir la cantidad real de puntos entre la cantidad máxima de puntos, se obtienen como resultado que los cuadrantes de mayor puntuación son el Cuarto y Tercero.

	PTO	TOTAL	%
CUADRANTE I	77	100	77
CUADRANTE II	75	100	75
CUADRANTE III	103	120	86
CUADRANTE IV	110	120	92

Como resultado de la suma de los impactos por cuadrantes se pudo constatar que el que prevalece es el cuarto porque los impactos efectivos representan más del 92.0% de lo máximo posible. Esto podría llevar al criterio de que la estrategia más aconsejable para la empresa en estos momentos estaría enmarcada dentro del Conjunto de las llamadas Estrategias de Supervivencia⁶ o liquidación: resistir sin tener que ceder o desinvertir.

⁶ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscol.com



Estrategias de Supervivencia o liquidación: Si las amenazas se materializan teniendo en cuenta las debilidades no se podrían utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que posee, realizando:

- ❖ Acciones sobre las debilidades.
- ❖ Buscar nichos de mercados.
- ❖ Reducir o eliminar debilidades para aprovechar las oportunidades.
- ❖ Atenuar las Amenazas apoyándose en las Fortalezas.

Lo anterior no significa que no se tengan en cuenta, a la hora de elaborar las estrategias y planes de acción otros criterios y el impacto de los restantes cuadrantes de la Matriz DAFO.

El Problema Estratégico General.

El problema estratégico consiste en maximizar las oportunidades de ser el único productor en el municipio y en frontera y la ubicación entre tres polos turísticos mediante el aprovechamiento de la fortaleza de poseer un departamento de comercial que posee la experiencia para promocionar las ventas a nivel de provincia , frontera , ampliar al ámbito nacional, así mismo atenuar las amenazas que ofrece los productos sustitutos con precios medios, media calidad , contrarrestar la amenaza de no poseer medios propios de transporte mediante la firma de contratos de transportación de carga con las bases municipales y provinciales para cumplir con los plazos contactados, minimizar la situación medio ambiental de la producción de líquidos limpiadores cumpliendo con las resoluciones dictadas.

Solución Estratégica: Siendo el único productor en el municipio y en frontera y la ubicación de la entidad comercializadora cerca de tres polos turísticos en desarrollo con un canal de distribución propio, la alta calidad de los productos, se disminuyen los efectos negativos de los productos sustitutos en la red de moneda nacional, seguida de que no se cuenta con transporte para la comercialización, cumpliendo la legislación medio ambiental para la producción de los líquidos limpiadores.



3.2. Etapa 2: Decisiones estratégicas de marketing.

3.2.1 Fase primera. Objetivo del marketing.

- 1) Garantizar en el tiempo adecuado la materia prima necesaria para lograr la producción en el tiempo previsto.
- 2) Mejorar la gestión de los Recursos Humanos.
- 3) Reducir los ciclos de cobro en moneda nacional a menos de 30 días.
- 4) Mantener el posicionamiento alcanzado basado en la relación calidad-precio.

2.1.1. Segunda fase: Estrategias.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se definen las estrategias siguientes:

Estrategia de posicionamiento:

- Garantizar la alta calidad del producto y el precio adecuado, para mantener su posicionamiento en el mercado.

Estrategia de producto:

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Estrategia de Precio:

- Mantener los niveles de precio establecidos actualmente y aprobados por la Dirección de Finanzas y Precios Municipal.

Estrategia de distribución:

- Perfeccionar el departamento de comercialización de la EMPROVA.

Estrategia de comunicación:

- Establecer el sistema de comunicación con los clientes propuestos.



3.3. Decisiones operativas de marketing.

3.1.1. Primera fase: Plan de acciones.

Una vez definidas las estrategias de marketing, se elaboró un plan de acción, que permita llevar a cabo dichas estrategias.

Acciones:

- 1) Crear las condiciones necesarias para que la materia prima esté en el tiempo adecuado en la unidad El Modelo para la elaboración los líquidos limpiadores.

Responsable: Jefe de Producción.

Fecha: Permanente.

- 2) Crear las condiciones necesarias para que se complete la plantilla del centro, se proporcione las condiciones de trabajo necesarias para que los mismos cumplan con eficiencia y eficacia sus funciones.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

Fecha: Agosto 2011.

- 3) Desarrollar e implementar un sistema de estimulación que garantice la motivación necesaria de los recursos humanos.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

Fecha: Octubre 2011.

- 4) Realizar un plan diagnóstico de las necesidades de capacitación, y sobre esa base diseñar un plan que permita la misma a los trabajadores.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.

Fecha: Octubre 2011.

- 5) Incentivar el desarrollo de competencias por parte de los trabajadores, haciendo énfasis en el reconocimiento de la labor de los mismos.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos.



Fecha: Permanente.

- 6) Desarrollar y fomentar las normas de seguridad para el trabajo con productos químicos.

Responsable: Jefe de Seguridad y Salud del Trabajo.

Fecha: Permanente.

- 7) Diseñar un plan para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Responsable. Jefe de Producción.

Fecha: Agosto 2011.

- 8) Crear un Sistema de Información de Marketing.

Responsable: Jefe de departamento de Comercial.

Fecha: Agosto 2011

- 9) Reforzar la comunicación de la empresa con sus clientes, dando una mayor utilización a los medios de comunicación con que cuenta la misma.

Responsable: Jefe de departamento de Comercial.

Fecha: Permanente.

- 10) Crear las condiciones para almacenar los productos y darle protección hasta que se realice la entrega al cliente.

Responsable: Jefe de Producción.

Fecha: Julio 2010 .

- 11) Gestionar y tramitar la marca comercial del producto para acceder a los mercados.

Responsable: Director.

Fecha: Septiembre 2011.



12) Reforzar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa.

Responsable: Jefe departamento Económico

Fecha: Permanente.

3.3.2. Segunda fase: Presupuesto.

Dadas las condiciones financieras de la EMPROVA, se propone que sean sus directivos los que valoren los recursos que se pueden emplear para el cumplimiento del plan propuesto.

3.3.3. Tercera fase: Control.

Los directivos de la entidad de forma mensual en el consejo de dirección o extraordinario realizara en la evaluación del plan y se tomen las medidas de ajuste que sean necesarias. Los controles deben centrarse en análisis de eficiencia y eficacia.



Conclusiones

Finalizada la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1- Los elementos teóricos analizados aportaron el conocimiento necesario el desarrollo de la investigación.
- 2- La aplicación del diagnóstico al centro El Modelo demostraron que la situación actual del centro es deficiente. Del análisis de la Matriz DAFO la suma de los impactos por cuadrantes se pudo constatar la comercialización de líquidos limpiadores se encuentra en un período de supervivencia.
- 3- Para solucionar los problemas y buscar alternativas se realizó un plan de marketing.



Recomendaciones.

- 1- Seguir estrategias de tipo supervivencia, considerando los resultados del análisis DAFO, para lo cual la organización debe apoyarse en las fortalezas para aprovechar las oportunidades realizando:
 - Acciones sobre las debilidades.
 - Buscar nichos de mercados.
 - Reducir o eliminar debilidades para aprovechar las oportunidades.
 - Atenuar las Amenazas apoyándose en las Fortalezas.

- 2- Analizar los resultados de la presente investigación para su posible implementación.

- 3- Realizar por los directivos de la entidad un estudio medio ambiental de la producción de los líquidos limpiadores



BIBLIOGRAFÍA

1. Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.
2. Andrews, K.R. (1984) The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Homewood, Ill., USA, p. 9. Existe edición en castellano: El Concepto de Estrategia de la Empresa. Orbis, Barcelona
3. Arocena, J. (1995) El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo y Editorial Nueva Sociedad, Caracas
4. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Introducción a los temas que se proponen abordar en el VI Congreso de la ANEC, Diciembre del 2004.
5. Castro Ruz, Raúl, Conclusiones de la Asamblea Nacional. 24 de Febrero de 2008.
6. Coterón, Anaís, Plan de marketing de la gastronomía de CIMEX para el año 2007, Tesis de Maestría 2006
7. Guzón, Ada. Estrategias municipales para el desarrollo. En Desarrollo local en Cuba (compiladora: Ada Guzón) Editorial Academia, La Habana. 2006.



8. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial, Octubre 2007.
9. Godet, M. (1995) "Prospectiva y Planificación Estratégica", CPE, Económica, París.
10. Intervención de la directora de la sede municipal de Jatibonico. Tercer Taller Nacional del Programa Ramal GUCID. La Habana, diciembre de 2007.
11. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Ed. Prentice - Hall. Madrid, 1992. Tomos I y II, 725 páginas
12. Lambin, Jean - Jacques. Marketing estratégico. Ed. Mc Graw Hill. Madrid. España. (Versión en español). 2da edición. 1992. 420 páginas
13. Lage, Agustín. Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, La Habana, 27 de junio 2005.
14. Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ed. CECSA. 10ma impresión. Junio 1989. México. 394 páginas.
15. Rodríguez García, José Luis. Ministerio de Economía y Planificación. RESOLUCION No 26/06, Noviembre del 2006.
16. Rodríguez, F.O. & Alemañy, Sonia (1998) Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y Metodología. En Centro Coordinador de Estudios de Dirección (Ed.): Dirección por Objetivos y



Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES, Ciudad de La Habana, p. 10-40.

17. Valdez Rivera, Salvador. Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México DF. Editorial Trillas, S.A. de CV. 1998

Sitios Web :

<http://www.miespacio.org/Teoría> y método del diagnóstico

<http://www.rppnet.com.ar/index.htm>

<http://www.es.geocities.com/> Diagnóstico Situacional de la Empresa.

<http://www.es.geocities.com/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>

<http://www.rppnet.com>. Diagnostico organizacional

<http://www.miespacio.org/cont/invest/menu.htm>. El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos

<http://www.monografías.com>

<http://www.bscol.com>. 2002



Anexos

Anexo 1

Ministerio de Economía y Planificación

RESOLUCION No 26/06

POR CUANTO: El Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spiritus ha solicitado al Ministro de Economía y Planificación la modificación del Objeto Empresarial de la Empresa Provincial de Producciones Varias Sancti Spiritus subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spiritus.

POR CUANTO: Resulta necesario ajustar el objeto empresarial de la precita entidad a la política aprobada, así como precisar algunas de sus actividades, y el tipo de moneda

POR CUANTO: Corresponde al Ministerio de Economía y Planificación autorizar la creación, traspaso, función y extinción de las empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestada, oído el parecer de los Ministros de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social, de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente y de otros Organismos según corresponda, conforme a lo dispuesto en el inciso 7 del Apartado Segundo del Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, de 25 de noviembre de 1994, adoptado de conformidad con las Disposiciones Finales Sexta y Séptima de Decreto Ley No 147, de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, de 21 de abril 1994.

POR CUANTO: el objeto empresarial es el documento rector único que define las transacciones de carácter económico que la empresa está autorizada a realizar en el país y su aprobación se realiza por el Ministerio de Economía y Planificación a propuesta de los Organismos de la Administración Central del Estado o los Consejos de la Administración Provincial o los Jefes de otras entidades nacionales, según la política general para los objetos empresariales



de las empresas estatales aprobada por el Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial de 13 de junio del 2002.

POR CUANTO: Por Acuerdo 11 de mayo de 1995 del Consejo de Estado de la República de Cuba, fue designada el que resuelve ocupar el cargo de Ministro de Economía y Planificación

POR TANTO: En uso de las atribuciones que me están conferidas

RESUELVO

PRIMERO: Modificar el objeto empresarial de la Empresa Provincial de Producciones Varias Sancti Spiritus, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spiritus, por el siguiente:

- Producir y comercializar de forma mayorista muebles para el hogar, muebles de instituciones, juguetes, marcos, puertas y ventanas, carpintería en blanco, artículos decorativos de la madera en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma mayorista cerámica decorativa y artística, cerámica utilitaria, vidriada, filtro, tinajas, murales, bisuterías, souvenir y otros artículos derivados de la cerámica en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma mayorista artesanía decorativa y utilitaria con fibra, recursos del bosque y del mar, fibra como yarey, malangueta, paraguas del río souvenir y otros artículos derivados de la artesanía en moneda nacional y divisas
- Ensamblar y comercializar de forma mayorista flores y plantas artificiales en moneda nacional y divisas
- Brindar servicios de bordados e incrustaciones, tejidos a crochet, friolete, recheliu, deshilado a mano en moneda nacional a las entidades del Consejo de la Administración Provincial y a la población y a terceros en divisas.



- Ensamblar y comercializar de forma mayorista sandalias, chancletas, zapatos, artículos de talabartería tales como monturas, bastos para caballos, arreos, colleras, vainas para cuchillos y machetes, artículos decorativos y utilitarios, guantes para peloteros, guantes de trabajos y útiles deportivos y otros artículos derivados del cuero en moneda nacional y divisas.
- Producir y comercializar de forma mayorista artículos utilitarios tales como calderos, espumaderas, ventanas, puertas, sillones para portal, rejas de todo tipo y tamaño, escaleras, vianderos y otros artículos derivados de la fundición en moneda nacional y divisas
- Producir y comercializar de forma mayorista confecciones textiles de todo tipo en moneda nacional y divisas
- Envasar y comercializar de forma mayorista pañales desechables en moneda nacional y divisas
- Producir y comercializar de forma mayorista velas ornamentales, detergente líquido, jabón y jabalina, betún, tinta para calzado, cloro, sulfamán, pintura, ambientador, aromatizante y otras producciones derivadas de la química en moneda nacional y divisas
- Brindar servicios de plateado y replataado de espejos a las entidades en moneda nacional y divisas y a la población en moneda nacional.
- Brindar servicios de montaje de sus producciones en moneda nacional a las entidades del Consejo de la Administración Provincial y a la población y en divisas a terceros
- Producir y comercializar de forma mayorista modelos, cajas para cumpleaños y comidas, sobre distintos tamaños, artículos de fiestas, file en moneda nacional y divisas
- Comercializar de forma mayorista las producciones de las industrias locales de todas las provincias en moneda nacional y divisas
- Comercializar de forma minorista artículos y productos elaborados por la empresa y las industrias locales de todo el país y aquellos que se utilicen en divisas, según Nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior



- Producir y comercializar de forma mayorista artículos de amplia demanda popular en moneda nacional
- Prestar servicio de tapicerías, carpintería, atelier, reparación de colchones, colocación de alfombra, pintura, reparación de muebles, pinturas de muebles, galvanotecnia, cristalería y laminado a las entidades en moneda nacional y divisas y a la población en moneda nacional
- Comercializar de forma mayorista la recortería y desechos de papel, cartón y cartulina a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en moneda nacional
- Brindar servicios de transporte de carga nacional
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en moneda nacional

SEGUNDO: La presente Resolución surte efecto a partir de la fecha de su Firma.

COMUNIQUESE, con remisión de copia de esta Resolución al Presidente del Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de Sancti Spíritus, a los Ministerios de la Construcción, de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social y del Comercio Interior al Banco Central de Cuba, a la Oficina Nacional de Estadística, al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, a las Direcciones de Perfeccionamiento Empresarial y Territorial de este Organismo y a cuantas mas personas naturales y jurídicas deban conocer.

ARCHIVESE el original en el Departamento de Organización y Asesoría Jurídica de este Ministerio.

Dada en la Habana, a los 7 días de noviembre del 2005

JOSE LUIS RODRIGUEZ GARCIA

MINISTRO

MINISTERIO DE ECONOMIA Y PLANIFICACION



Anexo 2: Encuesta.

Esta encuesta es totalmente confidencial y sus criterios permitirán delinear las particularidades del desarrollo de la EMPROVA Yaguajay y proyectar la empresa al futuro como vía de mejorar sus producciones y las condiciones de vida de sus trabajadores.

Datos generales

Unidad de trabajo: _____

Cargo o tarea que ocupa: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel escolar vencido: _____

1. ¿Cree usted que la EMPROVA tiene en la actualidad una perspectiva desarrolladora?.

Marque con una X en una escala del 1 al 10 donde 1 es un trabajo menos desarrollador y 10 es un trabajo muy desarrollador.

--- --- --- --- --- --- --- --- --- ---
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ¿Cuáles son las principales condiciones que posee la EMPROVA para lograr un enfoque de trabajo orientado al crecimiento?

3. ¿Considera usted que en la actualidad existen oportunidades para mejorar las condiciones de la EMPROVA?.

Sí___ No___

En caso de responder afirmativo ¿Cuáles son las oportunidades que usted definiría como positivas?

4. ¿Conoce que en la actualidad existan condiciones en el territorio que puedan ser utilizadas para el trabajo de la EMPROVA?

Sí___ No___ En caso de responder afirmativo:

¿Cuáles _____ son?



5. ¿Considera usted que el personal de la empresa posee el conocimiento suficiente para enfrentar el desarrollo que se requiere?

Sí___ No___ En cierta medida ___

6. ¿La proyección actual de la estrategia de la empresa tiene definido un carácter integral de la atención al hombre, cómo valora sus resultados ?

7. ¿La Empresa asume un modelo participativo para la elaboración de los planes de trabajo?

Sí___ No___ En caso de responder negativo. Explique brevemente las recomendaciones que daría al respecto:

8. ¿En qué medida considera que la planificación del trabajo permitirá mejorar las condiciones de la empresa? _____

9. ¿Qué acciones propone usted se deben hacer para sustentar una estrategia de desarrollo en la EMPROVA Yaguajay?


Anexo 3: Guía de Observación.

Objetivo: Describir las particularidades de la relación SUM-Gobierno en la conformación de la estrategia local de gestión del conocimiento.

Fecha: _____ Lugar: _____ Hora: _____

Participantes:

Indicador	Sí	No	En cierta Medida
Las condiciones del lugar son favorables para el trabajo.			
Los trabajadores se encuentran trabajando y con un espíritu positivo.			
La comunicación entre obreros y directivos es abierta y basada en el diálogo.			
Los trabajos resultantes tienen calidad según las normas productivas.			
El trabajo en equipo es evidente en las acciones encontradas.			
Existe un ambiente propicio para el crecimiento y la asimilación de retos estratégicos.			
Otros datos de interés.			



Anexo 4

Estimado cliente:

Nuestra entidad se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en la producción de líquidos limpiadores por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto con el Objetivo listar por parte de los trabajadores de la entidad las principales DAFO del centro objeto de estudio.

A continuación le solicitamos nos liste aspectos las principales situaciones positivas y negativas, externas e internas relacionadas con la producción del producto.

Amenaza

Oportunidades

Debilidades

Fortalezas



Anexo 5

Encuesta de determinación

Estimado cliente:

Nuestra Entidad se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en la producción de líquidos limpiadores por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto con el objetivo de Clasificar los resultados de la DAFO según su importancia y grado de fuerza.

A continuación le mostramos los aspectos relacionados con un análisis colectivo que determino las principales situaciones externas e internas para la producción del producto. De cada uno marque con una “X” en las casillas de 1 a 5 según su criterio (**de 1 nivel más bajo a 5 nivel más alto**), a la izquierda la importancia que tiene para usted y a la derecha la fortaleza que usted le proporciona.

Muchas gracias.



					Limitados medio de protección para trabajadores.		
					Deficiente envase para la comercialización.		
					Difícil situación Económica- Financiera de la entidad.		
					Mala ubicación del inmueble actual.		



Anexo 6

Encuesta de aceptación

Estimado cliente:

La entidad de la EMPROVA se encuentra realizando un estudio que nos permitirá evaluarnos y llevar a cabo procesos de mejoras continuas, en la producción de líquidos limpiadores por ello le solicitamos sus valiosas opiniones al respecto.

A continuación le mostramos los aspectos que intervienen en la compra de los líquidos limpiadores. De cada uno marque con una "X" en las casillas de 1 a 3 según su criterio (de 1 nivel más bajo a 3 nivel más alto).

Muchas gracias

Descripción de los factores decisivos para la compra para los líquidos limpiadores

Grado de importancia	1	2	3
Precio			
Calidad			
Tipo de envase			
Vendedor			
Garantía			
Velocidad de reposición			
Confiabilidad en los plazos de entrega			

Descripción de las características de producto y los servicios o necesidades.

Necesidades de los clientes.	Características de producto.
Higienización.	
Durabilidad.	
Cumplimiento de Plazos de Entrega.	