

IUNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



Título: Plan de Marketing para la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Lic. Mailyn Suárez Macías

Tutor: MsC. Marilyn Bernal Prado

Sancti Spíritus 2021

PENSAMIENTO

Nunca pares, nunca te conformes, hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor excelente.

GYM Rizo

AGRADECIMIENTO

A mi tutora. MsC Marilyn Bernal Prado por su ejemplo, profesionalidad y respeto.

A la Ing. Yamilka Jiménez Núñez por su apoyo en cada momento; como profesional y amiga incondicional.

A todos mis compañeros de trabajo en CANEC en especial a quienes me alentaron en el empeño de conseguir la meta.

A todas las personas que desde el anonimato me han apoyado.

A todos muchas gracias

DEDICATORIA

A mi padre Pedro y mi mamá Marilyn quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

A mis hijas Anna Lynn y Anyelina por ser ellas mi mayor tesoro y por quien me debo en la vida.

Y por supuesto a mis compañeros de la maestría, por ayudarme en todos los momentos que han pasado a lo largo de este trayecto.

RESUMEN

En la actualidad existe la tendencia al incremento de la contratación de los servicios de consultoría, los directivos requieren de la realización de consultorías y auditorías porque ésta es una herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios. Por lo que fortalecer la posición de las empresas consultoras se ha convertido en un reto para el país. De ahí que el objetivo de la presente investigación consiste en desarrollar un Plan de Marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus, que contribuya a la estrategia de diversificación. El mismo inicia con la etapa de análisis en la que se realiza el estudio de la situación, desde el ambiente interno y externo, información que permite realizar la matriz DAFO. Se continúa con la etapa de planificación en la que se sintetizan los objetivos y estrategias de marketing, permitiendo conformar el Modelo CANVAS, orientado a los clientes, ventas, productos y conexión entre las diferentes áreas de la entidad lo que permite entender el modelo de negocio. Posteriormente la etapa de ejecución contiene las acciones y el presupuesto y finalmente el control y retroalimentación. El desarrollo del plan de marketing en la Sucursal CANEC, S.A de Sancti Spíritus ha aportado beneficios en materia productiva y comercial, así como en la estrategia de diversificación, ampliando nuevos servicios y mercados.

ABSTRACT

Currently there is a tendency to increase the contraction of consulting and auditing service because this is a strategic tool to seek efficiencies and growth in business. Therefore strengthening the position of consulting firms has become a challenge for the country. Hence the objective of this research is to develop a Marketing Plan in the CANEC.SA Sancti Spiritus, which contributes to the diversification strategy. It begins with the analysis stage in which the study of the situation is carried out from the internal and external environment, information that allow the DAFO matrix to be carried out. The planning stage continues in which the marketing objectives and strategies are synthesized, allowing the CANVAS model to be formed, oriented toward, customers, sale and products and connection between the different areas of entity, which allows understanding the business model. Subsequently, the execution stage contains the actions and the budget and finally the control and feedback. The development of the marketing plan in the CANEC.SA Sancti Spiritus has brought benefits in production and commercial matters, as well as in the diversification strategy, expanding numerous service and markets.

ÍNDICE	PÁGINA
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.1 Introducción.	8
1.2 Marketing estratégico.	8
1.2.1 El plan de marketing.	12
1.2.2 Procedimientos y/o metodologías para el diseño del Plan de Marketing.	14
1.3 Marketing de servicios.	17
1.3.1 Clasificación de servicios.	18
1.4 Estrategias de crecimiento o inversión.	20
1.4.1 Estrategias de diversificación.	22
1.5 La consultoría y auditoría en Cuba.	25
1.6 Conclusiones parciales.	28
CAPÍTULO 2: PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE MARKETING EN ENTIDADES CONSULTORAS.	29
2.1 Introducción.	29
2.2 Procedimiento para elaborar el plan de marketing.	29
Etapa 1: Análisis.	30
Etapa 2: Planificación.	41
Etapa 3: Ejecución.	47
Etapa 4: Control.	48
2.3 Conclusiones parciales.	48
CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING PARA LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC, S.A. SUCURSAL SANCTI SPÍRITUS.	49
3.1 Introducción.	49
3.2 Plan de marketing Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.	49
Etapa 1: Análisis.	49
Etapa 2: Planificación.	62
Etapa 3: Ejecución.	65
Etapa 4: Control.	67
3.3 Beneficios de la implementación del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.	68
3.4 Conclusiones parciales.	72
CONCLUSIONES GENERALES	73
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El negocio de la consultoría consiste en la prestación de un servicio profesional externo, que requiere amplia experiencia o conocimientos específicos en un tema, y es con esta experticia que asesoran a otras personas o empresas, lo que permite a éstas, concentrar sus esfuerzos organizacionales en áreas que corresponden a su objeto social.

En la actualidad existe la tendencia al incremento de la contratación de los servicios de consultoría, los directivos requieren de la realización de consultorías y auditorías porque ésta es una herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios, lo que a su vez promueve el cambio esperado de la organización, e implica transferencia de conocimientos, tecnología y herramientas de trabajo.

Se concuerda con Guerrero, (2019) que las empresas consultoras son entes flexibles que se desarrollan con el avance de la ciencia y la técnica. A través de los consultores transfieren estos adelantos a las empresas, adecuándolos al entorno de acuerdo a las exigencias del mercado. Por su parte Blácido & Merino, (2021) destacan que el servicio de consultoría debe ser estratégico y accionable, enfocado en el conocimiento del consumidor; utilizando el acompañamiento personalizado con metodologías no tradicionales, logrando que los clientes tomen decisiones estratégicas escuchando y entendiendo profundamente la voz de sus consumidores.

Las empresas de consultoría juegan un papel fundamental en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (2018). Fortaleciendo la innovación, la igualdad de género o la resolución de problemas a través de la tecnología generando un impacto positivo en las personas, en el entorno y apoyando el avance hacia una transformación productiva ambientalmente sostenible, se contribuye a alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La exigencia por el control se plasma además en el documento “Aspectos fundamentales de las bases para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2016-2030”, aprobado por el Acuerdo No.19/14 del Consejo de Ministros. En dicho documento se establecen los principios rectores como resultado del análisis exhaustivo e integral de la situación actual, y se identifican de manera explícita los propósitos de consolidar una nación soberana, independiente, socialista,

democrática, próspera y sostenible, abordando la importancia de aumentar la motivación y los ingresos, así como la exigencia y el control para alcanzar mayores niveles de eficacia, eficiencia y competitividad, donde juegan un papel fundamental las empresas consultoras cubanas.

En Cuba, la política trazada mediante los Lineamientos de la Política Económica y Social del País para el período 2021-2026, manifiesta todas las entidades de carácter empresarial interactúan en beneficio del desarrollo económico y social, funcionan bajo similares condiciones en los mercados y están sujetas al cumplimiento del marco regulatorio y de control definido por la ley. Se refiere en el lineamiento No.7 a la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y organización de la producción. Mientras que en el lineamiento No.33 hace referencia a consolidar los mecanismos de regulación, supervisión y control del sistema financiero en función de los riesgos crecientes de esta actividad, promoviendo la estabilidad financiera en el entorno económico.

Con vistas a contribuir a elevar la eficiencia de las empresas socialistas cubanas y fortalecer su eficacia, así como obtener financiamiento para sus principales actividades, se desarrolla la Consultoría Económica CANEC, SA por iniciativa de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC). La que ofrece servicios para soluciones integrales sobre temas económicos, contables, financieros y de auditoría a entidades nacionales, empresas mixtas y sucursales de firmas extranjeras, así como a empresarios extranjeros no radicados en el país. Además, brinda asesorías para la formación de cooperativas, entrenamientos y adiestramientos.

Cuenta con consultores y auditores de elevada calificación y amplia experiencia en la contabilidad, en la gestión y dirección de empresas, que suman 1300 en todo el país. CANEC, S.A tiene como misión desarrollar la prestación de servicios de Consultoría Económica y Auditoría a entidades nacionales-estatales o no, y a extranjeras, gestionando su capital humano para atender aquellas actividades nacionales y territoriales priorizadas.

Es política de CANEC, S.A trabajar por la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, disponiendo de un capital humano competente que ofrece los servicios de asesoría, auditoría y consultoría,

mediante el eficaz funcionamiento de un Sistema de Gestión conforme con las normas y las legislaciones aplicables, comprometido con la mejora continua, la preservación de la seguridad y salud de sus trabajadores y del medio ambiente.

En la provincia de Sancti Spíritus los servicios que se reflejan en la cartera de la Consultoría tienen objetivos específicos por cada uno de ellos, no obstante, en su finalidad todos están encaminados en contribuir a una mejor gestión de los recursos tanto financieros como humanos y de esta manera acompañar a la dirección del país en la tarea fundamental que es la batalla económica, sobre todo en los momentos actuales donde se recrudece el bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos.

De esta forma se garantiza que la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus como parte de la empresa estatal socialista CANEC, como sujeto principal de la economía nacional de la Provincia de Sancti Spíritus contribuya a que sea eficiente en su gestión y eficaz, de acuerdo a las necesidades reales de la sociedad. Además, fomentar una cultura empresarial en Cuba que se caracterizaba por la pobre utilización de los instrumentos financieros y al cumplimiento de la legislación vigente.

La Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus pretende mantener su presencia en el mercado, siendo agentes de cambios en las organizaciones y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con la prestación de sus servicios profesionales, y ser reconocidos como una empresa eficiente y eficaz de servicios profesionales de perfil económico, que satisface las necesidades de sus clientes interno y externos, manteniendo una estrecha colaboración con los diferentes organismos en el cumplimiento de la responsabilidad social.

En los últimos años cada vez más se exigen los controles para contar con una economía confiable y transparente, el deterioro de los aparatos económicos en las empresas repercute en el desarrollo de la economía del país, donde las asesorías forman parte vital en el proceso. Existiendo dificultades en facilitar el cambio organizacional en la provincia espirituana por parte de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.

Dentro de los principales problemas latentes en la sucursal, se tiene que no se logra abarcar todos los territorios que la comprenden, siendo una causal no contar con medios de transporte que facilite el acceso a localidades del territorio, además sólo hay presencia de consultores en los municipios de Cabaiguán (1), Jatibonico (3) Fomento (1) y en el municipio cabecera Sancti Spíritus; insatisfacciones de los clientes por no recibir respuesta a las solicitudes de los servicios, fundamentalmente a la demanda que existe en el municipio de Trinidad. Existe inadecuado aprovechamiento de la cartera de servicios. Además, se enfrentan nuevos escenarios con presencia de competidores potenciales, es insuficiente el estudio de nuevas alternativas para reinsertarse en el mercado, diversificar su oferta de servicios y mejorar de ese modo su posicionamiento actual. Lo antes manifestado constituye la situación problémica de la investigación. De lo cual se deriva lo siguiente:

Problema científico: ¿Cómo desarrollar la estrategia de diversificación en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus?

Objeto de estudio: Marketing estratégico

Campo de acción: Plan de Marketing.

Objetivo general: Desarrollar un Plan de Marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus, que contribuya a la estrategia de diversificación.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos del plan de marketing y la estrategia de diversificación.
2. Diseñar un procedimiento de plan de marketing que se ajuste a las características de las empresas consultoras.
3. Implementar el Plan de Marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.
4. Evaluar los beneficios de la implementación del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.

Hipótesis

Mediante el desarrollo de un plan de marketing es posible contribuir a la estrategia de

diversificación de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.

Métodos científicos

Para la confección del presente trabajo se emplea un sistema de métodos y técnicas con sus correspondientes instrumentos:

De los métodos del nivel teórico se emplean:

- Análisis y síntesis: se usa con el objetivo de analizar detalladamente la información que en el orden teórico y empírico se obtiene con el estudio realizado y se sintetizan los elementos que resultan útiles para el diseño del plan de marketing y las bases teóricas que sustentan la estrategia de diversificación.
- Inducción – deducción: se utiliza para establecer generalizaciones en relación con los resultados científicos de la investigación a partir del análisis particular de los criterios de diferentes autores y del comportamiento de las variables de investigación.
- Análisis histórico-lógico: se emplea para el estudio de las diferentes fuentes de información, la evolución y la marcha progresiva de las teorías fundamentales sobre las cuales se realiza la presente investigación.

De los métodos del nivel empírico se utilizan:

- Análisis documental: se realiza un estudio en la documentación para la propuesta del procedimiento, así como el análisis de documentos de trabajo necesarios para extraer información para el desarrollo del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus.

De las técnicas se emplean:

- Encuesta: se aplica para conocer la opinión de los clientes sobre el servicio prestado, donde el encuestado debe plasmar sus criterios de diferentes indicadores que se analizan posterior a la prestación del servicio.
- Estadístico-matemático: se emplean tablas de secuencia, análisis de Pareto al identificar el 20% de los servicios y clientes que aportan el 80% de los ingresos y el análisis, a partir del procesamiento estadístico-matemático del comportamiento de la cartera de servicios.
- Hipotético – deductivo: es uno de los modelos para describir al método científico, basado en un ciclo inducción-deducción-inducción para establecer hipótesis y comprobar o refutarlas. Está compuesto por los siguientes pasos esenciales:

1-Observar el fenómeno a estudiar. 2-Crear una hipótesis para explicar dicho fenómeno (inducción). 3-Deducir consecuencias o implicaciones más elementales de la propia hipótesis (deducción). 4-Comprobar o refutar los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (inducción).

La investigación posee valor teórico, el cual parte del análisis de los diferentes conceptos y basamentos teóricos acerca del marketing estratégico como objeto de estudio teórico, para adentrarse en el plan de marketing como campo de acción, del que se sistematizan conceptos, procedimientos o metodologías existentes en la bibliografía consultada. Además, forma parte del valor teórico el análisis de la estrategia de diversificación, sus características y peculiaridades en torno al desarrollo de mercados y productos.

El valor metodológico se manifiesta por la definición de instrumentos de investigación necesarios para diagnosticar la situación actual del ambiente interno y externo desde el punto de vista de la comercialización, así como la propuesta del procedimiento para elaborar el plan de marketing con una característica distintiva que incluye el Modelo CANVAS.

El valor práctico consiste en la implementación del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus, transitando por etapas de análisis de la situación actual, planificación de objetivos y estrategias comerciales, ejecución y control en el que se evalúa el comportamiento de indicadores de la estrategia de diversificación y se desarrolla la retroalimentación.

El valor social se establece por la contribución a un grupo de Lineamientos de la Política Económica y Social del país, que irradian en la eficiencia empresarial y la satisfacción de los clientes.

El valor económico incidiendo particularmente en los mecanismos de regulación, supervisión y control del sistema financiero en función de los riesgos crecientes de esta actividad, promoviendo la estabilidad financiera, en el actual entorno económico.

El informe se estructura en: introducción donde se exponen las características esenciales del diseño teórico y metodológico de este trabajo. Capítulo I que realiza un análisis del comportamiento del estado de arte en relación al tema de investigación, la revisión bibliográfica permite la fundamentación teórica del problema

y objetivos formulados en este proyecto. Capítulo II que propone el procedimiento para elaborar el plan de marketing, el que posee un elemento distintivo a partir del desarrollo del Modelo CANVAS. Capítulo III en cual se implementa el plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus a partir del desarrollo de cada una de las etapas del procedimiento y la validación de la hipótesis mediante la correlación de los efectos del plan de marketing sobre la estrategia de diversificación. A posterior se exponen las conclusiones y proyecciones futuras de la investigación. La bibliografía citada se referencia a partir de la norma APA 7ma edición y, por último, se muestran los anexos que se utilizan para mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos acerca del marketing estratégico como objeto de estudio teórico, particularizando especialmente un campo de acción que se orienta a la sistematización de la conceptualización del plan de marketing, y los diferentes procedimientos o metodologías para su desarrollo, a fin de elaborar constructos teóricos que sustentan el marco teórico referencial de la investigación. Ver Figura 1.1

1.2 Marketing estratégico

El siglo XXI, entre otras cosas, es un siglo de gran marketing. Sin duda, la economía mundial en este momento está en recesión, luego de la crisis financiera mundial de 2008, que sin embargo parece no haber empañado mucho el espíritu de consumismo y marketing Ahmed, (2017). Los cambios que ocurren en el entorno repercuten en la forma en que las empresas encaminan sus estrategias, en este caso las enfocadas en el marketing han tenido grandes mutaciones, pues como se ha visto desde sus inicios las estrategias de marketing estaban enfocadas a la producción y las ventas, sin embargo, con la aparición de la competencia y con ella todo el tema de la globalización, ha sido necesario ampliar la visión, ahora prima el mantener una relación muy estrecha con el consumidor. Ahora las estrategias de marketing deben apuntar a conocer realmente que es lo que el cliente está pensando, como puede llegar a sentir y que espera de lo que el mercado le ofrece, en términos de valor y responsabilidad con todo el entorno. (Rodríguez, Pineda & Castro, 2020)

El marketing estratégico es una herramienta de gestión que posibilita la generación de valor, vinculando los objetivos de las partes interesadas, al posibilitar mediante un proceso continuo de direccionamiento estratégico, la identificación, formulación e implementación de acciones, que conduzcan a un desempeño diferenciado, competitivo y sostenible. (Sukier, Portillo, Valle, García & García, 2018).

En Latinoamérica y Europa, el marketing ha sido usado para la búsqueda de oportunidades, por lo cual en forma constante requiere identificar las necesidades de sus clientes, así como también realizar un análisis de su entorno. Es aplicado por las

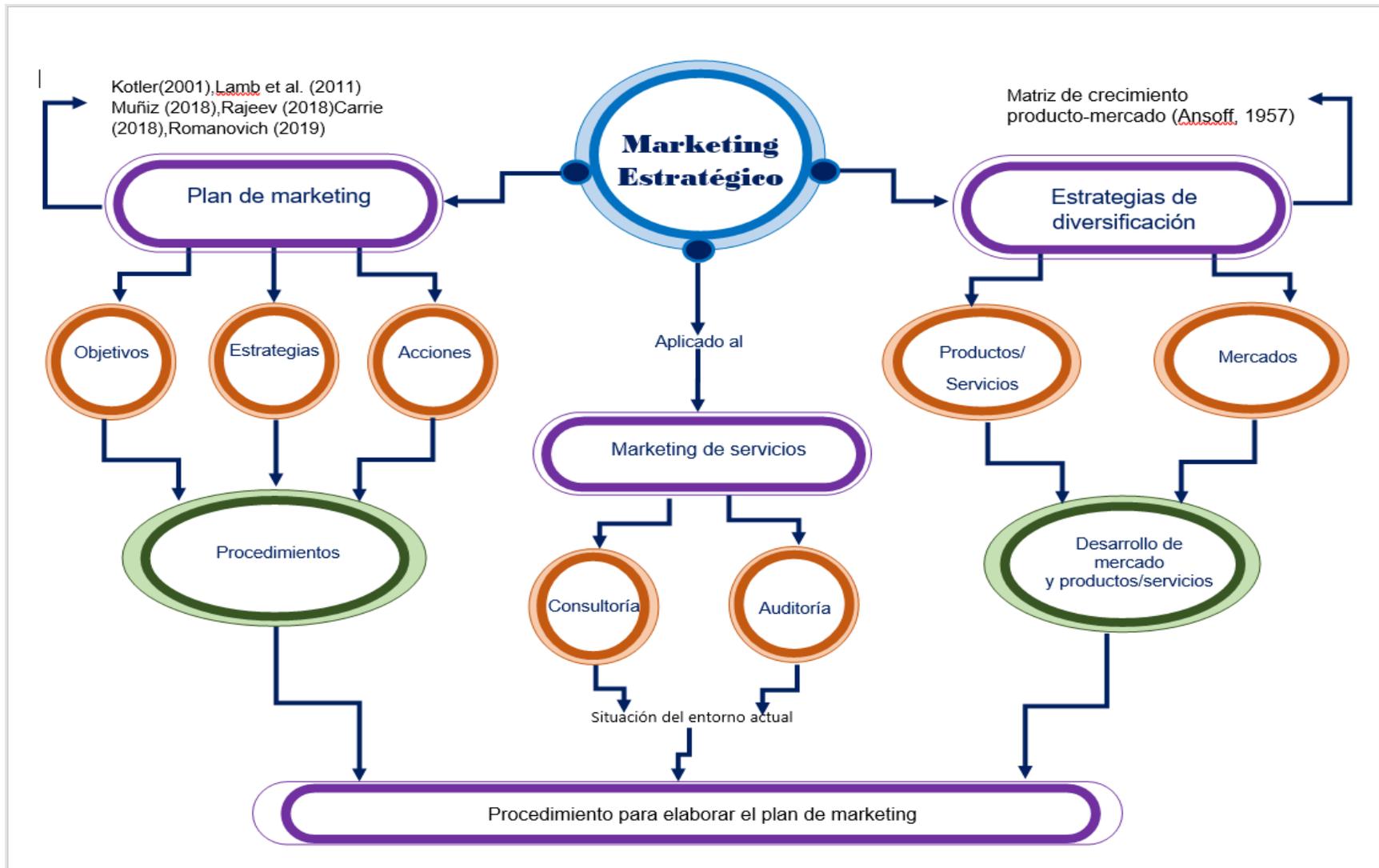


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación. **Fuente:** elaboración propia

Empresas desde que ingresan al mercado, permite lograr el posicionamiento de un producto e incrementar su demanda. (Carbajal & Castro, 2019).

El proceso de marketing estratégico se fundamenta en la fijación de objetivos a nivel corporativo, el análisis de las oportunidades, la formulación de las estrategias de marketing y la implementación y control, para gestionar estrategias que se adapten a un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor. (Walker & Mullins, 2014, citado por Gregorio, 2016).

Pero, el concepto de marketing estratégico también es único. No existe una definición única con la que los hombres de marketing estén de acuerdo. Por el contrario, existen casi tantas definiciones como usos se hacen del término. Sin lugar a dudas, el término “marketing estratégico” es ampliamente utilizado, aunque nadie sabe con seguridad que significa. (Soza, Boza & Pavón, 2020)

Según un estudio realizado por Sukier, et al. (2018) para diversos autores el marketing estratégico en cualquier tipo de organización busca proveer un valor superior al consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre este, en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado, que proporcionan la pericia necesaria para hacer un seguimiento del entorno, decidir a qué grupos de consumidores se va a atender, guiar las especificaciones de los productos y elegir ante qué competidores se va a posicionar la marca (Kotler & Keller, (2012); Kotler & Armstrong, (2013); Useche, Suárez & Fernández, (2014); Juárez, (2016). Es por ello, que los requisitos sobre valor del consumidor deben transformarse en directrices de producción y de diseño del producto, puesto que el éxito es encontrar qué atributos de los bienes y qué calidad del servicio determinan el valor para el consumidor (Ganga, Pérez, Leal & Ramos, 2015; Jones, Alderete & Motta, 2016).

De acuerdo con autores como Walker & Mullins. (2014); Varadarajan. (2015); García, García & Cardeño. (2018). Los directivos conocen y muestran interés por incorporar la visión del marketing estratégico en su dimensión comercial, a pesar de esto, gran parte del accionar no responde a procesos formales, sino por el contrario se ratifica que muchas de las actividades son diseñadas de forma empírica, procurando dar

respuesta a las necesidades del mercado lo que dificulta el seguimiento y control de las actividades.

La acelerada evolución de la sociedad y las crecientes necesidades de los consumidores García, García & Cardeño. (2018), enfrentan a los directivos a introducirse en el proceso de marketing estratégico como una actividad crítica que posibilita fijación de objetivos a nivel corporativo, el análisis de las oportunidades, la formulación de las estrategias de marketing y la implementación y control de acciones orientadas a elevar el valor económico, social y ambiental (Sukier, Portillo, Valle, García, & García, 2018).

Se coincide con Lamb, Hair & McDaniel, (2011) cuando define que en la naturaleza del marketing estratégico radica su dimensión de análisis, y lo califica como la mente estratégica de la organización. Por su parte identifica el marketing operativo como un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación a corto y medio plazo, lo califica como el brazo comercial de la empresa.

En el libro Principios del Marketing Estratégico, los autores Vallet et al. (2015) identifican algunas similitudes entre el marketing estratégico y el marketing operativo, puesto que esencialmente subyace en ellas un único objetivo final: la necesidad de orientarse al mercado para satisfacer al consumidor mejor que la competencia y así alcanzar los objetivos empresariales. Por ello, las dos dimensiones son complementarias. El proceso empieza con el marketing estratégico (análisis), por lo que un error en esta fase se arrastra por todo el proceso de marketing. Por lo tanto, para ser rentable, el marketing operativo debe fundamentarse en un diseño estratégico, el cual debe estar basado en las necesidades del mercado y su evolución esperada.

Sobre las diferencias, las decisiones de marketing estratégico involucran a la alta dirección de marketing de la empresa, se producen a nivel de producto-mercado, se trata de decisiones a largo plazo, irregulares en el tiempo, novedosas y, por tanto, no estructuradas, con elevada incertidumbre. Por el contrario, las actividades de marketing operativo, encaminadas a poner en marcha las anteriores decisiones, están a cargo de los mandos intermedios u operativos del departamento de

marketing, son a medio y corto plazo, más repetitivas, frecuentes, objetivas, más estructuradas y la incertidumbre es menor. (Vallet et al., 2015)

Para los efectos de la presente investigación se investiga el marketing desde la dimensión acción, siendo el marketing operativo el objeto de estudio que pone en marcha las estrategias. Por lo que es objetivo abordar las tres tareas principales del marketing operativo: la elaboración del plan de marketing, la organización y ejecución de las tareas de marketing y las actividades de control para verificar si se están obteniendo los objetivos propuestos.

1.2.1 El plan de marketing

En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos; en este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa, verificando si está bien determinado el negocio, sus segmentos de mercado a los que atiende, si la mezcla de marketing es la idónea o adecuada, comprobando si se ha precisado con claridad a los competidores actuales y potenciales, así como también el entorno donde desarrolla sus actividades. Todo esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

El plan de marketing es un documento claro y manejable que ayuda eficazmente a la ejecución de decisiones de marketing y a la optimización de recursos económicos. En él se va a resumir tanto la parte estratégica como la operativa de marketing.

EL plan de marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa. El plan de marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que va a ser necesario realizar para conseguir estos objetivos, pues el valor y el compromiso del cliente orientan toda buena estrategia de marketing (Kotler & Armstrong, 2018)

Muñiz, (2018) manifiesta que un plan de marketing es una herramienta importante en toda organización, ya que facilita en gran manera la mercantilización y comercialización eficaz de cualquier tipo de bien o servicio. Carrie, (2018) supone que es necesario determinar qué es lo que se debe de hacer para lograr las metas.

Romanovich, (2019) destaca que los directivos reconocen la necesidad de algún tipo de procedimiento para la planificación de marketing. Rajeev, (2018) señala que necesitan un sistema que les ayude a pensar de manera estructurada y también a hacer explícitos sus modelos económicos intuitivos del negocio.

Las ideas anteriores permiten concretar que el plan de marketing es un documento escrito único para cada organización, ya que las características y situación de cada empresa son diferentes en el mercado. Para Lamb, Hair & McDaniel, (2011) la planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante.

El plan de marketing, explica Kotler, resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado, además de proveer dirección y enfoque para la marca, producto o empresa (Kotler & Keller, 2012).

Un plan de marketing es la estrategia que toda empresa debe aplicar para conocer su mercado objetivo, donde la finalidad real es mantenerse en el medio competitivo; y un plan con estas características debe conservar relación con el Plan general de la empresa pues para que las diferentes estrategias aplicadas en la organización puedan resultar algo tangible debe recurrirse a otros instrumentos que también se derivan de la planificación emergiendo todos los procedimientos en planes de acción empresariales.(Avilés, 2020).

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa. El plan de marketing cubre muchas necesidades y ayuda a muchas empresas a adaptarse a los cambios que se producen en los mercados o cambios en la tecnología, así las empresas pueden obtener múltiples beneficios desarrollando el plan. (Stasevskis, 2018).

El plan de marketing es un documento en el que se ofrece una visión global y detallada del proyecto empresarial, donde se especifica los objetivos, medios y acciones a ejecutar, pero los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías están obligando, a las empresas a la

implementación e implantación de esta herramienta de gestión, ya que permite el otorgamiento de una serie de ventajas que se detallan a continuación:

1. Se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
2. Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing, por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
3. Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general.
4. El plan de marketing se actualiza anualmente, lo que garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.
5. La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.
6. Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos.
7. Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitan desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.

1.2.2 Procedimientos y/o metodologías para el diseño del Plan de Marketing

El plan de marketing es un instrumento de comunicación para toda la empresa. No existe una máxima de cuál es la estructura general de un plan de marketing, pero sí existen algunos componentes que son importantes tener en cuenta, lo más importante es orientarlo a la acción de satisfacer la necesidad del mercado y determinar qué se quiere lograr, cuándo y cómo de una manera razonable, analítica, sencilla y sin mayores complicaciones.

Las actividades del plan de marketing son parte del plan operativo, como son el cumplimiento y el control de sus funciones de mercadeo Nagra, (2017). Antes de su elaboración se debe analizar el mercado para poder plasmar en el plan de marketing todo lo aprendido. Se detallan los pasos a seguir en el proyecto por sus creadores y lo que se espera de dichas fases en términos de costes, posibles beneficios, tiempo empleado en el proyecto y los recursos que deberán emplearse en tal fin. Con la ayuda de la elaboración de este plan, se consigue una visión clara de lo que se

quiere obtener con este proyecto y el camino a seguir para ello. Es necesario por tanto conocer la situación actual de la empresa y las acciones que deberá emprender para lograr dichos objetivos.

El plan de marketing asumirá la mezcla de marketing para elaborar una serie de planes mediante los cuales su proyecto se termine llevando a cabo. Es decir, se detallan las variables específicas del marketing. Por tanto, todos los instrumentos del Marketing mix se integran y coordinan para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, dando como resultado el Plan de Marketing. Según Zhang & Wang, R. (2019) en el proceso de mercadeo, es el mercado, no la producción, quien decide qué tipo de productos se necesita producir las empresas, qué estrategias de precios deben realizar, en qué áreas y por qué deben vender los productos comercializados y realizar las actividades promocionales pertinentes.

Cuando se elabora un plan de marketing, se deben analizar ciertos aspectos que ayudarán a conocer y comprender el mercado. Por ejemplo:

- Detalles sobre el negocio, marca y/o producto. ¿Cuál es el producto o servicio? ¿Qué funciona y qué desafíos tiene para crear nuevos clientes?
- ¿Cuál es el mercado objetivo del negocio? ¿Quién es el comprador más probable de lo que ofreces?, definir el mercado, y determinar cómo el producto o servicio ayuda a las personas, identificar el tipo de personas que se podrán beneficiar.
- ¿Cuáles son los objetivos para el período del proyecto? ser específico acerca de los objetivos, cómo aumentar un número proporcional de nuevos clientes. Es importante poder medir la efectividad del plan de marketing teniendo un objetivo cuantificable.
- ¿Qué tácticas de marketing se utilizarán para lograr el mercado y los objetivos? Deja que el mercado objetivo sea una guía para decidir qué estrategias de marketing utilizar.

Izquierdo, Acurio & Mendoza (2019) señalan, que un plan de marketing se estructura bajo cinco componentes, siendo el análisis, objetivos, estrategias, ejecución y control, a efectos de la presente investigación se procede a realizar una sistematización bibliográfica de diferentes procedimientos y metodologías de plan de marketing aportadas por estudiosos de la temática. Para ello se realiza el análisis

clasificando las partes del plan de marketing en cuatro etapas o fases: diagnóstico, proyección, ejecución y control.

Tabla 1.1**Comparación de los procedimientos o metodologías para concebir el plan de marketing**

Autores	Etapas o fases			
	Diagnóstico	Proyección	Ejecución	Control
Etzelet al, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Marketing • Determinar le posicionamiento y la ventaja diferencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de Marketing • Elegir mercado meta y medir la demanda del mercado 	
Best (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA • Plan estratégico de mercado • Estrategia de marketing mix 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de medición de resultados • Presupuesto de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los Resultados
Lamb et al, (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de la misión del negocio • Análisis de la situación actual 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA • Objetivos del mercado meta 	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Evaluación de la Implementación
Kotler & Keller (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen Ejecutivo de Actual de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las amenazas y oportunidades y puntos clave de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de acción • Presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles
Vidal (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos • Elección de estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y control
Hijar (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen Ejecutivo de la situación actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Matriz FODA y la BCG • Objetivos y Problemas de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de acción/táctica • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Control
Avilés (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Situacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción • Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Control

Fuente: Elaboración propia

Respecto a su estructura, diversos autores señalan diferentes etapas o fases, las cuales se muestran dentro de la tabla 1.1.

Al apreciar las etapas señaladas en la tabla 1.1 por cada autor, se concluye el hecho de que no existe una estructura única definida para el diseño del plan de marketing. Sin embargo, Lamb et al. (2011) destaca que la estructura general del plan de marketing no debe verse como una serie de pasos de planeación en secuencia. Varios de sus elementos se deciden al mismo tiempo y se combinan entre sí. Además, cada plan de marketing tiene un contenido diferente, dependiendo de la organización, misión, objetivos, metas y componentes de la mezcla de marketing. En resumen, el plan de marketing documenta el cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente. Para ello, se deben desarrollar al menos las siguientes etapas: análisis de la situación actual, matriz FODA, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias de marketing, diseño de programas, creación de presupuestos y elaboración mecanismos de evaluación y control.

1.3 Marketing de servicios

El marketing de servicio es parte del marketing, como su nombre lo indica está especializado en servicios, los cuales tienen el objetivo de satisfacer necesidades en los mercados especiales como educación, transporte, protección, seguridad, entre otros. Autores como Vallejo, (2018), Hawkins, (2021), estudian el servicio al cliente, como un componente crucial de toda organización, mucho más en tiempos económicos difíciles. Cuando este servicio se lleva a cabo correctamente por personal cualificado, puede aumentar considerablemente los ingresos, la fidelidad de los clientes y su retención.

La autora concibe al marketing de servicios como el proceso encargado de satisfacer ciertas necesidades o deseos en un mercado específico tales como educación, salud, banca, transporte, turismo, diversión y otros.

Es muy importante tomar en cuenta que el marketing se basa en las necesidades y deseos del mercado objetivo al cual la empresa se ha direccionado; es preciso elegir los mercados objetivos para así poder satisfacer totalmente con el servicio para el segmento dirigido.

Entre las necesidades mencionadas claramente están los servicios, algunas de estas no son inventadas por el Marketing, como las individuales para realización personal, o sociales, debido a que este tipo de necesidades son aspectos básicos para la condición humana.

El marketing eficaz está orientado al cliente por lo que el diseño del servicio debe estar basado en este principio, más que en los gustos del vendedor. La satisfacción de los clientes se puede especificar como la diferencia entre las expectativas del servicio y el servicio que realmente recibe.

1.3.1 Clasificación de servicios

El crecimiento sostenido en el área de servicios ha generado una mayor competencia entre la gama de organizaciones prestadoras de servicios, por lo que éstas deben enfocar mayores esfuerzos en estrategias que posibiliten la retención de sus clientes Vizcaíno & Sepúlveda, (2018). El término de servicios se aplica a una gran variedad de actividades, entre las cuales se encuentran:

Industria de servicios: todas aquellas organizaciones cuya producción final es un bien intangible o efímero. Por ejemplo, empresas consultoras, empresas de software, entre otras.

Productos de servicios: estos no deben necesariamente ser producidos por las industrias de servicios; las empresas industriales producen frecuentemente servicios en el proceso de sus operaciones de fabricación y los venden a los consumidores aisladamente, o en conjunto con las mercancías. Por ejemplo, servicios de mantenimiento de vehículos.

Ocupaciones de servicios: los trabajadores empleados en ocupaciones de servicios están presentes en toda la gama de industrias. Estos se encargan de un amplio espectro de labores que pueden ir desde el procesamiento de datos, trabajos de contabilidad, reparaciones y mantenimiento, servicios de limpieza, vigilancia, etc.

Servicios personales calificados: al incrementar la productividad en la sociedad contemporánea, se necesita una mayor cantidad de servicios profesionales calificados, tales como los de ingenieros, abogados, informáticos, consultores y asesores financieros, solo por citar los más requeridos por las organizaciones empresariales.

Servicios personales no cualificados: históricamente las labores domésticas y personales no calificadas de muy diversa índole han sido fuentes importantes de la actividad de servicios en el circuito productivo de los países. Esta clase de empleos permite la absorción de mano de obra excedente en la economía.

Para efectos de la presente investigación se trabaja específicamente con los servicios personales cualificados, específicamente a los servicios intermedios que son complementarios de la producción y del proceso de crecimiento que llevan a cabo las diferentes instituciones.

El sector de los servicios profesionales es un sector muy amplio: abogados, consultores estratégicos, de negocio, de informática y tecnología, publicidad, auditores, etc. Muchos son los profesionales del servicio que pueden y deben aplicar la lógica del marketing de servicios profesionales para atraer, vender, lograr experiencias positivas y dignas de ser contadas, y fidelizar y retener a clientes rentables. La valoración de los servicios profesionales habla del nivel de un país y es reflejo fiel de su estatus y de sus potencialidades (Alcaide, Avilés, Hernández, Almarza, 2019)

Los servicios de consultoría, vistos como la solución a las necesidades que tienen las empresas de ser constantes en su nivel de desarrollo para estar siempre a la vanguardia y poder ser competitivas en su segmento de mercado.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) estimó que, en 2020, el PIB de Cuba se contraerá un 8,0% ante el recrudecimiento del bloqueo, la imposición de medidas de confinamiento y restricción de la movilidad, y el desplome del comercio exterior de bienes (17,0% del total exportado); los servicios con la excepción del turismo, que representa el 28,0% del total de servicios exportados no parecen estar afectados. (CEPAL, N., 2020).

La expansión del comercio de servicios ha hecho resurgir y diversificar los servicios de consultoría, negocio muy competitivo y con pretensiones de crecimiento. En América del Norte existen 23 377 firmas consultoras. Este sector en Estados Unidos creció 794 % en el lapso 1966-1996; y en Japón, 296 % de 1996 a 2003. En América Latina las consultorías en tecnologías de información aumentan 18%, como promedio anual (López, León & Portela, 2017).

Esta estadística muestra los ingresos del mercado de consultoría e implementación de servicios TI en el mundo desde 2016 hasta 2021, en millones de dólares. En el año 2016 la facturación del mercado ascendió a 43.458,2 millones de dólares. Por su parte, el valor estimado de los ingresos para 2021 es de 53.667,8 millones. (Fernández, 2020)

La consultoría se considera como el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Específicamente en Cuba, los servicios de consultoría se han incrementado, reconociéndose la capacidad de solución de problemas mediante las consultorías, además se crean condiciones que favorecen la elevación de la cultura del empresariado cubano en relación con las consultorías. Se comparte el criterio de Pozo, Uranga, Brossard & Ferro, (2021) que la celeridad del mundo empresarial, ha generado un aumento de la demanda de consultorías gerenciales a fin de apoderarse de conocimientos.

Por todo lo anterior en el siguiente apartado se desarrolla el análisis de constructos teóricos sobre las estrategias de crecimiento o inversión para enfrentar el incremento de las necesidades de servicios de consultoría y auditorías en el sistema empresarial.

1.4 Estrategias de crecimiento o inversión

En una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008 – 2018) en relación a la matriz de producto/mercado de Ansoff, herramienta que fue creada en 1957 por el ruso Igor Ansoff, los autores Armijos, Aymara & Rojas, (2019) destacan que la matriz de crecimiento producto-mercado, es la herramienta de análisis más usada en estudios de planificación estratégica y mercado, y permite la formulación de estrategias para el diseño del crecimiento a futuro de la empresa. La matriz de Ansoff es una técnica de análisis empresarial que proporciona un instrumento de trabajo para detectar e identificar las oportunidades de crecimiento ya que se trata de una herramienta que asocia las estrategias de marketing con la dirección estratégica de la organización.

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADOS	ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVO	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Figura 1.2: Matriz de crecimiento. **Fuente:** tomado de Ansoff (1957)

La matriz surgió para ayudar a las compañías a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. Se trata de relacionar los productos con el mercado en base a dos criterios: novedad o actualidad. De este modo, se obtiene una matriz con cuatro cuadrantes donde se puede observar qué estrategia es más adecuada para el negocio. El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos. Realizando una combinación de productos y mercados el Ansoff, (1957), citado por Rodríguez & Bolaño, (2019) define las siguientes estrategias:

Estrategia 1. Penetración de mercado. El objetivo de dicha estrategia es crecer con los productos actuales en los mercados actuales, aumentando la participación en el mercado con el uso de técnicas de promoción y publicidad, entre otras.

Estrategia 2. Desarrollo de productos. La estrategia se centra en ofrecer nuevos productos a los clientes actuales, aumentando de esta forma el volumen total de ventas.

Estrategia 3. Desarrollo de mercados. El foco de esta estrategia es alcanzar a segmentos que no son clientes de la empresa, desarrollando así nuevos mercados con los productos actuales, para ello se deben fortalecer las acciones de marketing.

Estrategia 4. Diversificación. Mientras que en las estrategias anteriores se opera sobre el mismo ámbito producto-mercado o se modifica uno solo de los elementos, este camino de crecimiento implica modificar tanto los productos como los mercados. Se trata de una expansión de riesgo ya que implica moverse en simultáneo en dos direcciones nuevas.

Para efectos de la presente investigación y a juicio del autor, la situación inicial que desencadena la necesidad de dicho estudio permite por el momento concentrar los esfuerzos en la estrategia de diversificación, toda vez que se pretende alcanzar un crecimiento tanto en productos como los mercados.

1.4.1 Estrategias de diversificación

Durante las últimas décadas, la incorporación de actividades nuevas a las ya existentes en una empresa se ha convertido en un hecho indispensable para transformarse o seguir siendo una empresa dinámica y con futuro. Según Osorio, (2009) cuando cita a Steiner (1964) la realidad, se muestra como “diversificar o morir”. Este autor argumentó que “en el largo plazo, una empresa que no diversifique se desvanecerá o morirá”. Lo que implica que las empresas que deseen deben diversificarse para continuar creciendo, y sus proyecciones estratégicas han de ser orientadas hacia la diversificación.

Las empresas han desarrollado medidas como la diversificación para incrementar el crecimiento empresarial, siendo una de las áreas de mayor importancia en las ciencias económico - administrativas en los últimos años como una estrategia de crecimiento Sohl, Vroom & McCann (2020). Existe una tendencia empresarial por adoptar la diversificación como medida de crecimiento a nivel empresarial (Moatti, Ren, Anand & Dussauge, (2015); Senderovitz, Klyver& Steffens, (2015); Ramaswamy, Purkayastha & Pettitt, (2017); Kim & Huh, (2018); Shi, Lim, Weitz, & France, (2018); Singh, Parrnaik, Gaur & Ketencioglu, (2018); Mendoza & Gras, (2019), citados por Arango, Briseño & García, (2021).

La estrategia de diversificación es aquella que utiliza una empresa cuando decide ampliar sus fuentes de ingreso, esto le permite que logre expansión y crecimiento Quiroa, (2020). Estas pueden utilizar la diversificación para expandirse por medio de negocios relacionados o no relacionados. Ver Figura 1.3

Diversificación en negocios relacionados:

En primer lugar, la diversificación en negocios relacionados se produce cuando se pueden aprovechar ciertas similitudes en los procesos o recursos utilizados por la empresa. Podría ser la similitud en los mercados, la tecnología incorporada, los canales de distribución que se utilizan y cualquier otro recurso que les ayuden a

complementarse. Según Arango, (2019) la diversificación, visto desde el enfoque estratégico, se divide en diversificación relacionada (Productos o actividades) y la implementación de esta estrategia como una vertiente del crecimiento empresarial puede generar una ventaja competitiva. (Garvey, Kahn, & Savi, 2017), citados por Arango, 2019).



Figura 1.3: Crecimiento diversificado e integrado. **Fuente:** Munuera & Rodríguez (2007)

De este modo, intenta garantizar el encaje estratégico en una industria donde puede hacer un buen uso de su conocimiento sobre productos, sus capacidades de manufactura y sus destrezas de *marketing* que emplea de manera tan eficaz en la industria original. Los productos o procesos de la corporación se relacionan de alguna manera porque poseen un hilo común. Resumen la diversificación relacionada cuando la empresa participe con dos o más negocios en distintos sectores industriales, pero relacionados al negocio preponderante (Medina, Constanzo & Sandoval, 2012)

A partir de esa consideración, en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los existentes y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes, Ansoff clasifica la diversificación como sigue:

1. Diversificación horizontal. Vendiendo nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa.
2. Diversificación vertical. Busca asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica, de modo que la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado.
3. Diversificación concéntrica. Cuando la empresa produce nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y decide su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los actuales.
4. Diversificación conglomerada. Cuando los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales.

Se comparte con López, Otero & Lado, (2017) que las ventajas de la diversificación relacionada consisten en:

- Los distintos negocios comparten los costes incurridos en las ventas, la publicidad y en las actividades relacionadas con la distribución.
- Explotar tecnologías directamente relacionadas
- La posibilidad de transmisión del conocimiento de un negocio a otro.
- Trasladar el nombre y la reputación obtenida por la organización a un nuevo producto o servicio.
- Con la adquisición de nuevas empresas, las cuáles ayudarán a posicionar la empresa con sus negocios existentes.

Diversificación en negocios no relacionados:

La diversificación no relacionada se genera cuando la empresa decide dedicarse una actividad que es totalmente distinta a la que se dedica normalmente. Esto implica que no existe ningún tipo de semejanza ni en su proceso de consumo, productivo y de comercialización. Según Medina, Constanzo & Sandoval, (2012) por lo que respecta a la diversificación no relacionada o de conglomerado, ésta se da en la

medida que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, por lo que la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado; es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos. En consecuencia, esta estrategia es más arriesgada porque la empresa ingresa a mercados completamente diferentes a lo que produce y comercializa. Por tanto, no tiene ninguna experiencia.

De acuerdo con el análisis anterior y para efectos de la presente investigación se investiga la diversificación en negocios relacionados, pues es de interés aprovechar la similitud en los mercados, tecnología incorporada, producción o comercialización y otros recursos que sirvan para complementarse.

1.5 La consultoría y auditoría en Cuba

Los antecedentes de la consultoría en Cuba tienen su raíz en los primeros años de la Revolución. Con la intención de construir nuevos paradigmas empresariales, se utilizaron los llamados «Controles y Ayuda», que buscaban las causas de pobres e ineficientes desempeños empresariales y dejaban un conjunto de recomendaciones para su mejoramiento.

Estos mecanismos desempeñaron su papel, al introducir en los esquemas empresariales los criterios más actualizados sobre control y gestión. Las universidades, como centros de desarrollo de la ciencia y la técnica, e introducidos en la práctica empresarial cubana, crearon una cultura en el eje investigación–desarrollo–producción que preparó tanto a los profesionales cubanos como al empresariado, para asumir estadios superiores en los procesos de perfeccionamiento de la gestión. (López, León & Portela, 2017).

También se tienen experiencias de trabajos realizados por consultoras extranjeras, que aportaron importantes resultados, que fueron aplicados en la práctica empresarial, y contribuyeron a enriquecer los conocimientos y a elaborar una

concepción propia de la consultoría en las condiciones de la economía cubana (Collazo Pérez, Arístides 1996)

Durante la década de los años 80 del siglo XX, dada la conveniencia de estudiar las experiencias más avanzadas en el mundo sobre técnicas de dirección, el gobierno plantea la necesidad de capacitar a los dirigentes de empresas y organismos cubanos en técnicas de dirección y herramientas de gestión. En 1982 se aprueba la Ley de Inversión Extranjera, como respuesta a la demanda del sector empresarial de obtener asesoría desde el punto de vista jurídico, acerca de las vías y métodos de inversión. En 1986 se crea un grupo de ocho profesores del área de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana y de la Facultad de Ingeniería Industrial del ISPJAE (Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría), los cuales tendrían intercambios con profesores y consultores extranjeros especializados en técnicas de dirección. (López, León & Portela, 2017).

En la década de los años 90 las consultorías alcanzan un nuevo impulso, se manifiestan cambios en el escenario empresarial de Cuba caracterizados por un reordenamiento de la economía del país, algunas organizaciones pasan a esquemas autofinanciados, surge la necesidad de presentar indicadores auditado y certificados, razones por las cuales proliferan casas consultoras e instituciones que empiezan a ofertar servicios de consultoría; no solo en materias jurídicas, sino en un amplio espectro. En 1994 se suscribe el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), que regula Comercio de Servicios en el contexto de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este documento recoge varios servicios que se relacionan con la actividad de consultoría, pero no establece diferencias expresas ni refleja un concepto único del servicio de consultoría, aunque sí lo relaciona con otras actividades análogas. (López, León & Portela, 2017).

El denominador común en el concepto de estos servicios es que deben ser servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa. Por otro lado, con la aparición de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en 1998 se arriba a una nueva etapa en el desarrollo de las consultorías, aparecen y se fomentan en muchos sectores las consultorías organizacionales y estratégicas, que marcan además el surgimiento de las consultorías de información en nuestro país.

En Cuba existen varias Casas Consultoras y de Auditoría que clasifican según la Ley No.107/09 de Auditoría como “Sociedades Civiles de Servicio”, ellas son: Interaudit, S.A. CANEC, S.A. CONAS, S.A. Audita, S.A. Centro Internacional de La Habana “CIH, S.A.”, entidades expertas que poseen experiencia y conocimientos necesarios para apoyar y mejorar la gestión empresarial. Brindan servicios profesionales de asesoría, auditoría, y similares a clientes que pretenden obtener una visión externa de su negocio o que necesitan certificar sus estados financieros anualmente.

La práctica de la auditoría, se les autoriza a estas entidades por resolución expresa del extinto Ministerio de Auditoría y Control, funciones asumidas posteriormente por la Contraloría General de la República (CGR). En la Resolución No.340, de 11 de octubre de 2012, emitida por la Contraloría General de la República, se aprobaron las Normas Cubanas de Auditoría y las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente, en sus anexos I y II respectivamente, así como el trabajo realizado a partir del compromiso contraído con la Organización Latinoamericana de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, para la iniciativa de implementación de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores-Programa 3, resulta necesario modificar la citada resolución en su Anexo I, contentivo de las Normas Cubanas de Auditoría, según lo dispuesto en la Resolución No.76 dada a los 30 días del mes de marzo de 2020 con su Manual de Procedimientos de la auditoría y mantener vigente el Anexo II de la mencionada resolución, hasta tanto se actualice la Ley 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”.

La Resolución No.162/2020 de fecha 7 de octubre de 2020, aprueba el nuevo Código de Ética para los auditores del Sistema Nacional de Auditoría, como complemento de las Normas Cubanas de Auditoría. El mismo constituye una declaración sobre los valores y principios que, unido al cumplimiento de las Normas Cubanas de Auditoría, deben constituir la guía principal en el comportamiento y actuación de los auditores, desde cualquier cargo o responsabilidad específica; tiene el objetivo de promover una auditoría eficaz que permita aumentar el grado de confianza de los posibles usuarios, para garantizar la credibilidad, calidad y profesionalismo de la auditoría; este Código está en correspondencia con las bases de las Normas Internacionales

de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, ISSAI, en este caso, ISSAI 30 Código de Ética, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores.

Actualmente, la actividad de consultoría en Cuba continúa siendo un área que necesita seguir fomentándose, pues la mayoría de las empresas tienen una visión muy conservadora de lo que es la inversión en estos servicios; existe una escasa cultura organizacional orientada a la innovación; los clientes hacen uso de estos servicios por presión de órganos estatales. Las empresas consultoras aún tienen que perfilar sus portafolios de servicios a tono con las demandas del país, adaptados a las necesidades del sector, de manera que los clientes cuenten con una llamativa propuesta de valor y que apunten a marcar un diferenciador para las actuales organizaciones, haciéndolas más competitivas en el mercado.

1.6 Conclusiones parciales

1. La gestión de marketing comienza con el marketing estratégico (análisis), queda claro que sin opciones estratégicas de marketing no puede haber un marketing operativo rentable. No importa cuán poderoso sea el plan de marketing operativo, porque no puede crear demanda donde no hay necesidad. El plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar.
2. Algunos de los motivos por los cuales una empresa puede optar por una estrategia de diversificación como instrumento de crecimiento corporativo pueden ser por saturación del mercado tradicional, oportunidades de inversión de excedentes financieros, creación o aumento del poder de mercado.
3. Los antecedentes de la consultoría en Cuba tienen su raíz en los primeros años de la Revolución, transitando por diferentes espacios de transformación, perfeccionamiento y constitución. Las entidades cubanas dedicadas a la consultoría y auditoría demandan de una actualización constante de su portafolio de servicios ajustado a las necesidades del sector empresarial y las políticas económicas y sociales del país.

CAPÍTULO 2: PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE MARKETING EN ENTIDADES CONSULTORAS

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo la propuesta de un procedimiento para elaborar el plan de marketing en entidades. El mismo se sustenta en un conjunto de herramientas de investigación necesarias para la recopilación y procesamiento de información, entre las que incluye el Modelo CANVAS como herramienta necesaria para que las empresas analicen el entorno e identifiquen todos los componentes que la pueda afectar, permite describir como principales áreas de negocio a los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad del negocio, entre otros.

2.2 Procedimiento para elaborar el plan de marketing

En el presente apartado se detallan las diferentes etapas que conforman el procedimiento para elaborar el plan de marketing. El mismo inicia con la etapa de análisis en la que se realiza el análisis de la situación, desde el ambiente interno y externo, información que permite realizar la matriz DAFO. Se continúa con la etapa de planificación en la que se sintetizan los objetivos y estrategias de marketing, permitiendo conformar el Modelo CANVAS, orientado a los clientes, ventas, productos y conexión entre las diferentes áreas de la entidad lo que permite entender el modelo de negocio. Posteriormente la etapa de ejecución contiene las acciones y el presupuesto y finalmente el control y retroalimentación. Figura 2.1

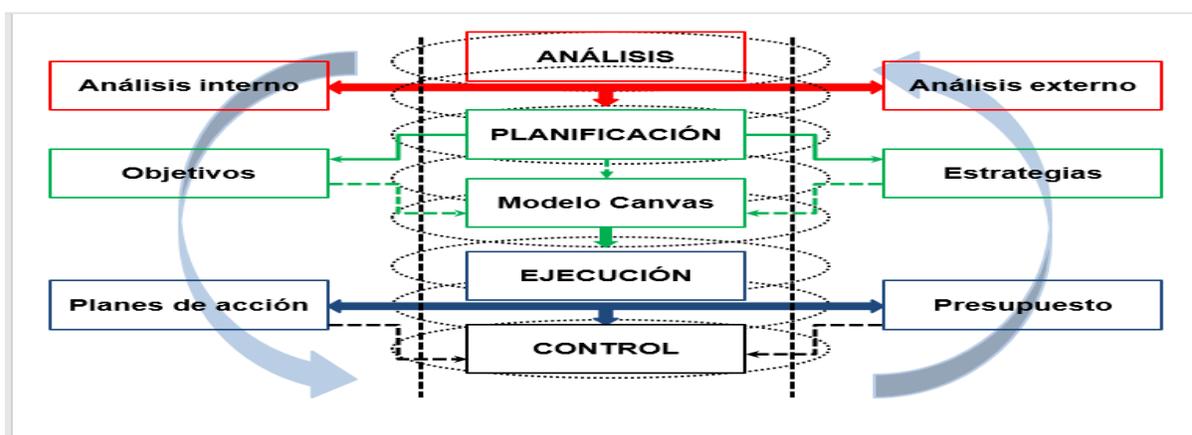


Figura 2.1: Procedimiento para elaborar el plan de marketing. **Fuente:** elaboración propia.

Etapa 1: Análisis

El plan de marketing debe partir de una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual de la entidad, en lo que se refiere a aspectos internos y externos.

• Análisis interno

La realización del análisis interno tiene como objetivo la identificación de las fortalezas y debilidades de la entidad objeto de estudio. Su punto de partida es la determinación de los indicadores a analizar, en este momento se debe identificar qué información es relevante para conocer la situación actual, evolución en los últimos años y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing. Si no se realiza una adecuada identificación inicial de los indicadores que deben ser consideradas y analizadas.

Para el análisis interno se consideran indicadores como el análisis de los mercados, el servicio de consultoría y auditoría y su relación con cada segmento, el análisis de los aspectos más relevantes en cuanto a precio, distribución y comunicación, y por último el análisis de los recursos con que cuenta la entidad para el desarrollo de su gestión comercial. Tabla 2.1

Tabla 2.1

Indicadores para el análisis interno

Indicadores productivos	Indicadores comerciales
1. Servicio/Ingresos	1. Comportamiento de los clientes
2. Posicionamiento de la empresa en el mercado	2. Cartera de productos
3. Disponibilidad de los recursos	3. Ventajas competitivas
4. Disponibilidad del personal capacitado para el servicio	4. Precio
5. Categoría y experiencia del consultor	5. Comunicación
6. Grado de desarrollo tecnológico	6. Distribución

Fuente: elaboración propia

Indicadores productivos

1. Servicios/Ingresos

Los principales servicios de entidades consultoras se pueden agrupar de acuerdo a su concepto genérico en auditorías, consultorías y otros servicios de perfil económico y organizacional.

Genérico Auditoría

Auditoría financiera

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a su gestión y evaluar el control interno.

Certificación de Estados de Rendimiento Financiero

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte, de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

Auditoría de cumplimiento

Es la comprobación, evaluación y examen que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos inherentes a la actividad sujeta a revisión, vinculando la eficiencia de la norma con relación a los objetivos y metas de la entidad. (Reglamento de la Ley No.107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”).

Auditoría de desempeño

Consiste en la revisión objetiva y confiable sobre si los órganos, organismos, entidades, proyectos, sistemas, operaciones, programas o actividades, operan de conformidad con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe espacio de mejora; con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas y a la transparencia, busca aportar nueva información, análisis o perspectivas.

Genérico Consultoría y otros servicios de perfil económico y organizacional

Servicios de Consultoría

Conjunto de métodos y actividades que realizan colaboradores profesionales (consultores) para ayudar al cliente que solicita su servicio, para solucionar problemas y mejorar su desempeño.

Servicios de perfil económico

Se entiende por servicios de perfil económico aquel en que el papel protagónico lo desempeña el equipo consultor, como hacedor y no como facilitador. El equipo consultor elabora las soluciones que aplicará el cliente.

Para efectos de la presente investigación se propone utilizar el Diagrama de Pareto con el objetivo de conocer el 20% de los servicios que aporta el 80% de los ingresos, como herramienta básica para enfocar las estrategias hacia el desarrollo de servicios.

2. Posicionamiento de la entidad en el mercado

El proceso de posicionamiento se centra en elaborar estrategias para ocupar un lugar en la mente de los públicos con el objetivo de ser elegidos. Este proceso es inherente al desarrollo de cualquier empresa ya que, con la llegada de un nuevo negocio al mercado, este es comparado con los demás existentes dentro de la misma rama y, por consiguiente, elegido o no.

El estudio del lugar que ocupa la entidad en la mente de los clientes es esencial. Este proceso es inherente al desarrollo de cualquier empresa, con la llegada de un nuevo competidor al mercado, este es comparado con las existentes dentro de la misma rama. Es obligación de cada empresa encontrar ese punto en el que es verdaderamente fuerte, mejorarlo y tratar de entrar en la conciencia de los clientes meta del negocio, a través de la entrega de un producto diferente, basado en ese atributo que la caracteriza.

Ser el primero es tarea difícil, incluso ser el segundo, o el tercero. Es obligación de cada empresa encontrar ese punto en el que es verdaderamente fuerte, mejorarlo y tratar de entrar en la conciencia de los clientes meta del negocio, a través de la entrega de un producto diferente, basado en ese atributo que la caracteriza; esta es, en realidad, la tarea más compleja.

3. Disponibilidad de los recursos

La disponibilidad de los recursos se refiere tanto al capital humano como financiero. Los recursos humanos necesitan de habilidad técnica especializada en las áreas del conocimiento a las que se orientan las consultorías y asesorías, así como una amplia destreza en analizar diversas situaciones y reaccionar con buenas estrategias competitivas generando soluciones oportunas. Estos recursos humanos van de la mano con los financieros, dado que si no se cumple lo planeado en el tiempo adecuado esto representaría atrasos en los plazos de entrega e insatisfacción de los clientes.

4. Disponibilidad del personal capacitado para el servicio

El capital humano representa la vida de la organización, pues le aporta de manera continua su trabajo, inteligencia, creatividad, fortaleza y la impregna de dinamismo y entusiasmo. Una organización para desarrollar su actividad se basa en su potencial humano. Este en los procesos organizacionales es el elemento más dinámico que imprime vida a la actividad organizacional.

El enfoque básico de este trabajo es el hombre, considerado desde una óptica organizacional, esto es, el hombre como elemento básico en el proceso de trabajo en una organización sea cual fuere su tipo: una empresa, asociación, cooperativa, provincia, municipio, centro de investigación, hospital, etc.; en la cual el capital humano tiene dos dimensiones de ínter vinculación: entre sí mismo y con los elementos técnicos del proceso. Es por ello que en este enfoque propugna el hecho de no realizar diferenciaciones de forma y, por supuesto, de contenido en los campos temáticos que se abordan en relación con el factor humano entre jefes, técnicos y trabajadores.

Entre los activos y competencias intangibles de los consultores y auditores, pueden citarse, por ejemplo: a) la aptitud para innovar, para lanzar nuevos servicios; b) la adaptabilidad para adecuarse a las dinámicas condiciones de mercado, c) la cultura para retener, motivar, desarrollar, estimular y comprometer, d) el prestigio asociado al desarrollo y preservación de una reputación irrefutable; e) la disponibilidad de sistemas de información, de producción, de prestación de servicios que puedan

proporcionar a los clientes lo que deseen, cuando lo deseen y en las mejores condiciones.

Se refiere al análisis de la relación de consultores calificados, experimentados y de confianza. Se investiga la disponibilidad de consultores para el período objeto de estudio.

5. Categoría y experiencia del consultor

Se analiza el comportamiento de las diferentes categorías de consultores A, B, C y D, y de auditores (principal, adjunto y asistente) para los grupos de servicios en los que se especializa la entidad consultora, así como los años de servicio de cada consultor y auditor.

6. Grado de desarrollo tecnológico

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

Se realiza un levantamiento tecnológico, asumiendo que el desarrollo del mismo esté asociado con aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) para proveer información y mejorar la prestación de los servicios consultoría y auditoría.

Indicadores comerciales

1. Comportamiento de los clientes

El comportamiento de los clientes se propone analizarlo desde la perspectiva de clientes actuales, fidelizados, potenciales y nuevos clientes. Para ello se trabaja con la herramienta de calidad conocida como gráfico de comportamiento, la cual se utiliza para estudiar los datos de clientes en cuanto a las tendencias o patrones a lo largo del tiempo. Al registrar los puntos de datos en el orden en el cual ocurren, las Gráficas de Comportamiento ofrecen información visual de los cambios en el comportamiento de los clientes, estos puntos de datos pueden o no revelar una

tendencia o patrón en el proceso. La Media del proceso es calculada y exhibida como una línea horizontal sólida en la gráfica.

2. Cartera de productos

En general las empresas no se dedican a la comercialización, fabricación o prestación de un único producto o servicio. Tienen un surtido de distintos productos cuya gestión conjunta se hace necesaria en términos tanto de política comercial como financiera.

Toda decisión que se adopte con respecto a un producto afecta directamente al resto de los productos de la empresa. A partir de ahí surge el concepto de cartera de productos, que hace referencia al conjunto de bienes que una empresa comercializa. El análisis de dicha cartera de productos busca la consecución de un equilibrio entre los distintos tipos de inversiones asociadas a los mismos, y la rentabilidad y el riesgo que implican dichas decisiones de inversión.

Las decisiones referentes a la incorporación de nuevos productos, modificación de los existentes o incluso la eliminación de algunos productos de la cartera deberán estar basadas en un diagnóstico objetivo que case la situación del mercado de referencia de la empresa con la situación actual y potencial de la misma.

Los modelos de análisis de cartera de productos se basan en la observación de diversas dimensiones que pueden asociarse a los productos, a los mercados en que se comercializan y a las posiciones competitivas de las empresas que en ellos operan.

Estos modelos siguen un proceso compuesto básicamente por cuatro fases:

- Definición de las dimensiones de análisis que se va a estudiar, tanto en lo referente al conjunto de la oferta de la empresa (producto, forma de producto, línea de producto, etc.) como al atractivo del mercado (ventas, crecimiento, etc.) y la competitividad de la empresa (cuota de mercado, por ejemplo). La decisión sobre producto a analizar busca que las comparaciones con otros productos de la competencia puedan ser homogéneas, por lo que generalmente se suele utilizar el nivel de la forma de producto.
- Medición y evaluación de las dimensiones de análisis: ventas, cuota de mercado, crecimiento, etc.

- Estudio de las interrelaciones entre las variables del modelo que deriva en un análisis integrado de todas ellas.
- Toma de decisiones u estrategias recomendables respecto a los productos que forman parte de la cartera.

Por otra parte, a la hora de utilizar un modelo u otro hemos de tener en cuenta que la dimensión mercado ha de estar enfocada con la perspectiva de la atención a los gustos y percepción de los consumidores y su visión de los productos de la empresa, así como que hemos de tener en cuenta la cartera de productos de los competidores. Del mismo modo no se puede obviar la dimensión temporal de cada una de las variables que se utilicen en dicho modelo, lo cual incide directamente a la hora de plantearse decisiones tanto en el corto como en el medio plazo respecto a la cartera de productos.

Por todo ello, las recomendaciones estratégicas resultantes de un análisis de cartera han de tomarse como orientaciones que guíen a la empresa en la toma de decisiones, pero no como cuestiones de absoluto cumplimiento, pues como hemos visto, hay que contemplar otros elementos en el análisis definitivo.

3. Ventajas competitivas

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

Una ventaja competitiva no sólo es una característica tangible en un producto o perceptible en un servicio, sino que está también puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio.

Una marca también puede significar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, pues es un valor que el mercado percibe y que crea confianza. Es por ello que en muchas ocasiones algunos productos o servicios nuevos, que no precisamente son tan innovadores o diferentes, al venir con el sello de una marca, ya tienen o se benefician de la ventaja competitiva en sí misma.

Identificar la ventaja o ventajas competitivas, es una tarea que la misma entidad tiene que ir "descubriendo", debido a que la existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones frecuentes, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en mantenerlas, en explotarlas, y en ir buscando con más énfasis esas características que la hacen diferente del resto de la competencia, y sobre todo en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por el mercado actual y potencial, manteniéndolas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes o consumidores.

4. Precios

En la actualidad, el tema de la diferenciación de producto o servicio ha llevado a las empresas a ampliar su espectro de cobertura y a diversificar su portafolio. Las empresas desarrollan productos y servicios con mayor valor agregado, lo que supone mayores costos de producción.

Para las entidades consultoras se analiza el nivel de precios (altos, medios, bajos), coherencia con la estrategia, precio de tarifa, escalas y tipos de descuentos, discriminación de precios por segmentos, entre otros.

5. Distribución

Cobertura del mercado y distribución física, de cómo y dónde se realiza el servicio, los plazos de entrega parciales o final con la entrega de las evidencias necesarias que demuestren el resultado del trabajo ejecutado y el tipo de forma (papel o digital y la salida del servicio).

6. Comunicación

Comunicación interna y comunicación externa, herramientas de comunicación empleadas (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, fuerza de venta, ferias, Internet, catálogos, etc.) y grado de eficiencia de cada una de ellas, públicos objetivos de la comunicación, tipo de mensaje que se transmite, presupuesto comunicacional.

• **Análisis externo**

Su objetivo es la identificación de las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno. Los factores del entorno, son incontrolables por la empresa y se pueden clasificar en dos grandes grupos:

a) Por un lado, aquellos elementos más cercanos a la empresa y que influyen directamente en su actividad comercial. Son factores como los clientes y el mercado, los competidores y el sector, los proveedores o los distribuidores, con los que la empresa tiene una relación muy estrecha y que, por tanto, cualquiera de sus actuaciones les afecta de modo inmediato. Estos factores constituyen el *microentorno*.

Cinco fuerzas competitivas de Porter (1982)

La primera de las fuerzas competitivas es la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

La segunda de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobre capacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

Otra de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

El peso de los factores de tipo económico, social, político, legal o tecnológico, a la hora de plantear actuaciones varía según los casos, pero siempre deben ser tenidos en cuenta. El análisis de todos ellos no ha de realizarse de forma general, sino relacionándolos con el sector y con el tipo de servicio que se presta. Es decir, que no se trata de realizar un análisis exhaustivo de todos los factores, sino de aquellos especialmente relevantes para la actividad de la entidad, ya que de ellos se puede derivar una oportunidad o una amenaza.

En cuanto a los factores a evaluar se describe, lo específico de entidad.

1. Políticos: se analizan los aspectos políticos que impactan en la organización, como son las nuevas medidas dictados por los Estados Unidos y las nuevas políticas gubernamentales.

2. Económicos: los componentes del entorno económico que están relacionados con la consultoría, como son la creación de los nuevos actores económicos que demandaran de los servicios y a su vez los que se crean con los mismos servicios que se prestan y de esta manera, aumenta la competencia.

3. Socioculturales: se identifican las opciones estratégicas en cuanto a nuevos mercados o el lanzamiento de un nuevo producto a partir del contexto socioeconómico del territorio.

4. Tecnológicos: la no disponibilidad de la infraestructura de transporte, técnicas y tecnologías emergentes, automatización y regulación tecnológica.

Análisis DAFO

El análisis interno y externo realizado previamente permite aplicar la herramienta DAFO, la cual es la conclusión del análisis interno y externo. En él se sintetizan las debilidades (D), las amenazas (A), las fortalezas (F) y las oportunidades(O), previamente identificadas y de mayor impacto en la entidad. Supone el punto de partida para el establecimiento de acciones futuras.

Debilidades: puntos débiles de la empresa, extraídos del análisis interno. Son factores propios de la empresa, que pueden comprometer el logro de los objetivos. Hay que tratar de superarlos

Amenazas: surgen del análisis externo. Son factores no controlables por la empresa y que perjudican o pueden perjudicar el logro de sus objetivos. Hay que tratar de hacerles frente.

Fortalezas: puntos fuertes de la empresa, extraídos del análisis interno. Son factores propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el logro de los objetivos. Hay que tratar de aprovecharlos y potenciarlos.

Oportunidades: surgen del análisis externo. Son factores no controlables por la empresa y favorecen o pueden favorecer el logro de sus objetivos. Hay que tratar de aprovecharlos.

El procedimiento para desarrollar el análisis FODA Ramírez, (2009) incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.

2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a los indicadores internos y externos del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados
5. Determinación del balance estratégico
6. Graficación y análisis de los resultados
7. Obtener conclusiones

Etapa 2: Planificación

Posterior al análisis de la situación actual de la entidad se procese a la etapa de planificación, en la que se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar y las estrategias para su cumplimiento.

• Objetivos

Los objetivos que se desean alcanzar se definen en función del resultado de la etapa de análisis. Se trata de determinar adónde se quiere llegar. Deben ir encaminados a potenciar los puntos fuertes y a aprovechar las oportunidades encontradas, así como a tratar de mejorar los puntos débiles de la empresa y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.

Los objetivos cuantitativos son expresables en cifras, lo que permite un mejor control posterior y generalmente suelen estar relacionados con la cifra de ventas, el volumen de beneficios y el número de clientes. Los cualitativos, por el contrario, son más difíciles de reflejar numéricamente, ya que suelen referirse a cuestiones relacionadas con la notoriedad, la imagen, etc.

Para empresas de consultoría y asesoría cubanas los objetivos cuantitativos podrían asociarse a los indicadores de la Tabla 2.2.

El establecimiento de objetivos va a permitir a la organización, una vez analizado el entorno, determinar el lugar al que se quiere llegar. Es una parte vital del plan de marketing, ya que, en función de los objetivos fijados, dependerá tanto la estrategia como el plan de acción a llevar a cabo.

Tabla 2.2**Indicadores a tener en cuenta en la definición de objetivos**

1. Clientes actuales	1. Atención a clientes potenciales
2. Atención a clientes fidelizados	2. Captación de nuevos clientes
3. Total de servicios contratados/ingresos totales	3. Cantidad de servicios concluidos
4. Cantidad de servicios en ejecución	4. Cantidad de servicios vinculados a los sectores estratégicos

Fuente: elaboración propia

Los objetivos deben seguir el *Modelo SMART*:

- **Specific** (Específicos): Deben ser lo más concretos y precisos posible, con el fin de lograr un enfoque mucho mayor y una visión más clara de aquello que se pretende lograr.
- **Measurable** (Medibles): Se trata de cuantificar los resultados con el fin de poder compararlos y analizarlos, y de esta manera determinar y conocer la línea de progreso de la organización.
- **Attainable** (Alcanzables): Se deben definir objetivos que se puedan cumplir, y descartar aquellos que supongan un obstáculo o sean demasiado ambiciosos.
- **Relevant** (Relevantes): Deben ser coherentes con el objetivo final de la organización y acordes a su misión, visión y valores.
- **Timely** (en Tiempo): Deben fijarse plazos para alcanzar los objetivos y evitar la perpetuidad que supone no definir un tiempo determinado para su consecución.

- **Estrategias**

Una vez fijados los objetivos habrá que determinar cuál será el modo o camino a seguir para alcanzarlos. Las estrategias establecen así las grandes líneas de actuación que posteriormente serán desarrolladas con los planes tácticos.

La selección de estrategias está condicionada por el tipo de objetivos que se hayan fijado y podrán ser establecidas a distintos niveles. Por un lado, están las estrategias corporativas, que afectan a toda la empresa en su conjunto y cuya determinación excede del ámbito del marketing. Por otro lado, las estrategias de segmentación,

posicionamiento, producto, precio, comunicación y distribución, cuyo desarrollo es competencia del área comercial.

Desde el punto de vista de las **estrategias corporativas**, generales o de empresa, uno de los modelos más empleados es el modelo de **estrategias genéricas** de Porter (1982), que establece tres tipos de estrategias en función de la ventaja competitiva deseada y de la amplitud del mercado que se quiere alcanzar:

1. Liderazgo en costes: consiste en lograr reducir los costes de producción, de tal forma que estos ahorros puedan ser repercutidos en los precios, consiguiéndose así precios bajos y muy competitivos. Como consecuencia de los bajos niveles de precios se consiguen elevados volúmenes de ventas. El bajo coste se convierte así en el principal atractivo para el consumidor. Esta estrategia implica un férreo control de todos los centros de costes y, generalmente, una ausencia de servicios añadidos al producto básico. No suele ser una opción válida para pequeñas y medianas empresas, puesto que requiere altos volúmenes de ventas y la obtención de economías de escala, que sólo suelen estar al alcance de las grandes empresas.

2. Diferenciación: la ventaja competitiva se basa en reforzar determinados aspectos de la oferta que son apreciados por el mercado. De esta forma, los consumidores perciben la empresa como algo único y diferente. En estos casos, el precio ya no tiene tanta importancia en la decisión de compra, porque los clientes dan más valor a otros factores. La diferenciación puede obtenerse a través de distintas vías: una calidad muy superior al resto, una amplia oferta de servicios complementarios, un elevado nivel tecnológico, un personal muy preparado, etc.

3. Especialización: en este caso no se abarca el mercado en su conjunto, sino que se seleccionan uno o varios segmentos en los que la empresa se especializa. El objetivo es conseguir un elevado conocimiento de las necesidades de esos grupos y adecuar totalmente la oferta a sus demandas. Esta estrategia es recomendable para pequeñas y medianas empresas que, debido a sus recursos reducidos, no pueden abarcar todo el mercado. Así, una agencia de viajes puede especializarse en el segmento de turistas que demandan rutas de aventura o un banco en el segmento de empresas.

Otro modelo muy utilizado en el ámbito de las **estrategias corporativas** es el derivado de la Matriz de Ansoff (1976), que aborda las posibilidades de crecimiento de la empresa. Esta matriz, denominada también “**matriz producto-mercado**”, analiza las opciones de expansión de la empresa considerando el producto que se oferta y los mercados a los que se dirige. Tanto los productos como los mercados pueden ser actuales o nuevos y su combinación da lugar a cuatro cuadrantes que representan en dos estrategias de crecimiento. A efectos de la presente investigación se intensiona el estudio de la estrategia de diversificación, concebida dentro de la Matriz Producto-Mercado.

Estrategia de diversificación: En la misma se supone desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, es la mejor manera de disminuir el riesgo.

3. Nuevos productos y/o servicios

Las decisiones referentes a la incorporación de nuevos productos y/o, modificación de los existentes o incluso la eliminación de algunos productos de la cartera deberán estar basadas en un diagnóstico objetivo que relacione la situación del mercado de referencia de la empresa con la situación actual y potencial de la misma.

4. Nuevos mercados

Cuando el mercado en el que actúa habitualmente se satura la empresa puede aprovechar su experiencia y el conocimiento que tiene sobre sus productos para crecer hacia otros mercados.

La primera opción que se presenta para desarrollar esta estrategia, es la expansión hacia nuevos segmentos del mercado. Intentar llegar a nuevos grupos de clientes, a los cuales la empresa no atendía hasta ahora, dentro del mismo mercado geográfico. Así, especializándose en un producto, se puede atender con él a distintos segmentos del mercado. En este caso no se debe olvidar que el dirigirse a un nuevo segmento no debería debilitar la posición de la empresa en el segmento anterior.

Una segunda posibilidad es la expansión geográfica, ya sea a nivel municipal, provincial, nacional o internacional. El dirigirse a distintos mercados puede favorecer la estabilidad en el tiempo, ya que no se estará dependiendo de una única fuente de recursos.

La proposición de soluciones a necesidades de los clientes aún nopercebidas o

expresadas, así como por la utilización de nuevos canales de distribución, complementarios a los actuales.

• **Modelo CANVAS**

Un aspecto distintivo del procedimiento que se propone para elaborar el plan de marketing es la utilización del Modelo CANVAS en la etapa de planificación, pues en este punto del procedimiento se tiene definida la situación actual de la entidad y además la proyección futura establecida mediante los objetivos y estrategias de marketing. Por lo que se tienen las condiciones esenciales para proyectar el Modelo CANVAS propuesto por Osterwalder en el año 2004.(citado por De Romedi, 2018).

El mismo consiste en un esquema simplificado, que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo. Se compone de 9 bloques, que representan las distintas actividades claves de la empresa y cómo interactúan entre ellas para generar una propuesta de valor relevante para el cliente.

A continuación se presentan brevemente cada uno de los 9 bloques y el propósito que revisten:

Segmento de clientes: La selección del mercado objetivo de una empresa tiene que ver con la segmentación y define qué tipo de cliente quiere abordar una empresa. Una segmentación efectiva permite a la empresa dirigir recursos a aquellos clientes que se encuentran más atraídos por su propuesta de valor. Por ende, esta instancia resulta clave para nutrir la toma de decisiones de todos los ámbitos de la empresa y debe ser tan exhaustiva como sea posible, incorporando distinto tipo de variables.

Propuesta de Valor: La propuesta de valor puede entenderse como los beneficios que la empresa entrega al mercado, o como los objetos de valor (productos, servicios y servicios adicionales) ofrecidos para satisfacer necesidades de los clientes.

Canales: Este elemento explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, cómo llega a ellos y les entrega una propuesta de valor. Una empresa podrá sin duda elegir más de una forma de entregar su propuesta de valor, siempre que estas sean adecuadas a las necesidades y perfiles de los segmentos de mercado a los que se dirige.

Relación con clientes: Todas las interacciones existentes entre una empresa y sus cliente afectan a la fuerza de la relación que una empresa construye con sus clientes. Es por eso que en esta instancia del proceso, al empresa debe reflexionar cuales son los métodos y estilos de comunicación e interacción con el cliente, para garantizar que contribuyen a generar la relación deseada con ellos.

Flujo de ingresos: Este elemento describe cómo la empresa genera dinero en sus diferentes segmentos de mercado, por lo cual, mide la capacidad que posee la empresa para traducir el valor que ofrece a sus clientes, en dinero y flujos de ingresos.

Recursos Clave: Una empresa requiere tener un conjunto de capacidades para construir su propuesta de valor; a su vez, estas capacidades dependen de los recursos humanos o materiales que posean las empresas o sus socios. Por lo tanto, los recursos son insumos en el proceso de creación de valor y la empresa deberá ser consciente de cada uno de ellos.

- *Actividades Clave:* La configuración de valor muestra todas las actividades necesarias y los vínculos generados entre ellas, con el fin de crear valor para el cliente. Está conformada por actividades, es decir, acciones que la empresa realiza para concebir su negocio y alcanzar las metas.
- *Asociaciones Clave:* Son acuerdos de cooperación voluntaria entre la empresa y terceros que le permiten desarrollar y entregar la propuesta de valor. Estas alianzas pueden optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y/o adquirir recursos.
- *Estructura de Costos:* Este elemento recopila todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; incluye el costo de mantener las relaciones con sus clientes. Se asigna un valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios realizados en la red de asociaciones que constituyen un costo para la empresa.

En la Figura 2.2 se representa de manera gráfica el modelo, que permite interpretar la interrelación de cada uno de los bloques mencionados.

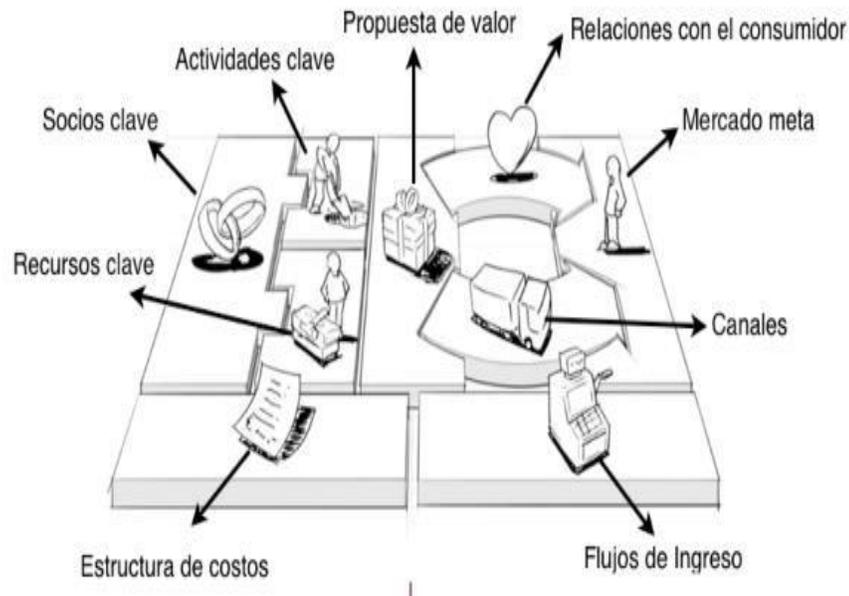


Figura 2.2: Representación gráfica del Modelo de Negocio CANVAS.

Fuente: Osterwalder citado por De Romedi (2018)

Etapa 3: Ejecución

La ejecución contempla la concepción del plan de acción que contribuya al logro de los objetivos y estrategias definidas, así como el presupuesto necesario para la implementación de las acciones.

- **Plan de acción**

El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. En el mismo deben reflejarse tarea o acción, responsable, participantes en la ejecución, período de cumplimiento y recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

- **Presupuesto**

En esta etapa se definen los montos financieros necesarios para la implementación de las estrategias diseñadas anteriormente; así como el pequeño programa de capacitación definido para satisfacer las necesidades individuales y grupales de los miembros de la entidad. En este paso es necesario insistir en que los presupuestos más altos producirán más ventas. Por tanto, se debe dejar de pensar en las inversiones de marketing como un gasto; pues precisamente son una inversión estratégica para el desarrollo eficiente de la entidad.

Etapa 4: Control

En este punto se desarrolla el proceso de control de las acciones de marketing definidas, así como la retroalimentación en cuanto al desarrollo de cada una de las etapas del procedimiento y su mejoramiento continuo.

- **Control y retroalimentación**

Esta fase será crucial, ya que permitirá visualizar si realmente se están logrando los objetivos que previamente se habían establecido. No es necesario tener una gran cantidad de datos, si no saber interpretarlos. A través de las diferentes herramientas de obtención de información se podrán medir indicadores en función de los objetivos. Posteriormente a la evaluación y seguimiento de los indicadores previamente definidos, se cuenta con información relevante para realizar mejoras continuas al procedimiento. Se desarrollan los ajustes imprescindibles para obtener el Modelo de CANVAS que resultó de la etapa de planificación.

2.3 Conclusiones parciales

1. El procedimiento que se propone para elaborar el plan de marketing consta de etapas como análisis, planificación, ejecución y control, de forma general coincide con los elementos generales de otros procedimientos propuestos por autores revisado en el capítulo anterior. No obstante, se considera un rasgo distintivo la introducción del Modelo CANVAS en la etapa de planificación, toda vez que permite visualizar el estado al que se pretende transformar la entidad objeto de estudio.
2. El plan de marketing contempla la proyección de estrategias de crecimiento, haciendo especial énfasis en la estrategia de diversificación, orientada al desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, permitiendo ampliar sus fuentes de ingreso, lo que permite que logre expansión y crecimiento.

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING PARA LA CONSULTORÍA ECONÓMICA CANEC, S.A. SUCURSAL SANCTI SPÍRITUS

3.1 Introducción

En el presente capítulo se elabora el plan de marketing para la Consultoría Económica CANEC, S.A, Sucursal Sancti Spíritus. Para lograr dicho objetivo se aplican un conjunto de herramientas de investigación necesarias para la recopilación y procesamiento de información, entre ellas el análisis PEST, la Matriz DAFO, el Modelo CANVAS entre otras. Además, se evalúa un conjunto de indicadores productivos y comerciales como mecanismo de control y retroalimentación.

3.2 Plan de marketing Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus

En el presente apartado se recopilan los principales resultados del plan de marketing de la Sucursal CANEC, S.A de Sancti Spíritus. La cual se encuentra ubicada en la calle Coronel Legón No. 262^a entre Brigadier Rives y Carlos Roloft, Provincia Sancti Spíritus y Municipio del mismo nombre.

La Consultoría Económica CANEC, S.A. fue fundada en 1992 por la Asociación Nacional de Economista y Contadores de Cuba (ANEC), y el 14 de abril del año 1997 se aprueba la Filial CANEC SA Sancti Spíritus.

El 18 de febrero de 2004 fue constituida como una sociedad mercantil de capital 100% cubano bajo la modalidad de Sociedad Anónima, por acciones nominativas, siendo socio mayoritario la ANEC, con la personalidad jurídica independiente y capital propio, y en la actualidad está subordinada en su gestión, a la Organización Superior de Dirección Empresarial CAUDAL S.A.

La Sucursal cuenta tres áreas de trabajo: la dirección, que la integran además el grupo de auditores, se le subordinan el área económica administrativa y un área ejecutiva de contabilidad y gestión empresarial.

Etapa 1: Análisis

Se realizó la investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual de la entidad, en cuanto a los aspectos internos y externos.

• Análisis interno

En la realización del análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades de la entidad objeto de estudio. Siendo el punto de partida la evaluación de los indicadores propuestos en el capítulo anterior, obteniéndose la información relevante que permitió conocer la situación actual, y la evolución en los últimos 4 años y perspectivas de futuro del objeto del plan de marketing.

Para el análisis interno se consideraron los indicadores como el análisis de los mercados, el servicio de consultoría y auditoría y su relación con cada segmento, el análisis de los aspectos más relevantes en cuanto a precio, distribución y comunicación, y por último el análisis de los recursos con que cuenta la entidad para el desarrollo de su gestión comercial.

Indicadores productivos

1. Servicios/Ingresos

Mediante el análisis documental de informes comerciales de la sucursal y la captura de datos del sistema informático (Versat Sarasola) se procede a la compilación de los diferentes servicios y sus correspondientes ingresos. Ver Anexo 1.

Creadas las bases de datos con la información necesaria se aplica la herramienta de Diagrama de Pareto, con el objetivo de identificar el 20% de los servicios que aporta el 80% de los ingresos, tomando como referencia el año 2020. Ver Figura 3.1, que representa el Diagrama de Pareto.

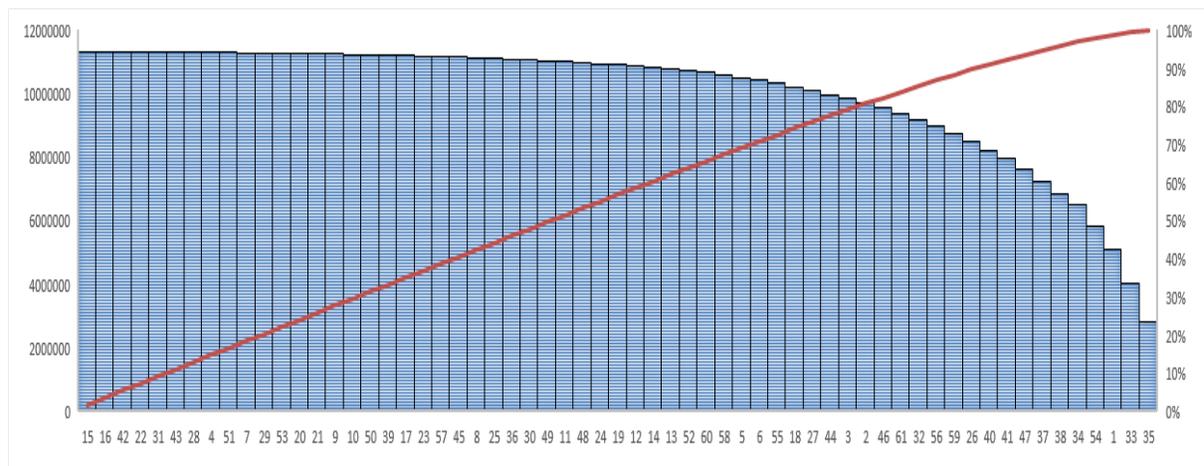


Figura 3.1: Diagrama de Pareto que correlaciona servicios-ingresos. **Fuente:** elaboración propia a partir de bases de datos de la entidad.

De la anterior figura se obtienen los servicios que mayor cantidad de ingresos aportan a la sucursal, lo cual se muestra en la Tabla 3.1

No. del servicio	Nombre del servicio
1	Auditoría-Financiera
26	Depuración de saldos de Cuentas
32	Contabilidad- Certificación de sistemas informáticos para la contabilidad
33	Contabilidad-Depuración de cuentas
34	Contabilidad-Control del subsistema de inventarios
37	Contabilidad-Asesoría contable
38	Proceso Inversionista-Elaboración de estudios de oportunidad, pre-factibilidad, factibilidad y post
40	Capacitación-Adiestramientos
41	Capacitación-Entrenamientos
47	Dirección y Gestión Empresarial-Elaboración de manuales de sistema de organización, contabilidad, co
54	Control interno- Diagnóstico del control interno
56	Control interno- Diseño del sistema de control interno
59	Servicios de contabilidad y gestión empresarial

Fuente: Elaboración propia

2. Posicionamiento de la entidad en el mercado

En el estudio del posicionamiento de la sucursal en el mercado se tomó como referencia el Anuario Estadístico de Cuba 2020. Organización Institucional. Edición 2021 y la base de datos de clientes. En el análisis se obtuvo que la entidad no tiene un posicionamiento favorable, debido a que el 23% del total de las Unidades Presupuestadas de la provincia y el 70% de las empresas actualmente son clientes de la entidad, sólo 1.2% de las Cooperativas de Crédito y Servicios contratan servicios con la consultora, mientras que en los sectores Cooperativas no Agropecuarias, las CPA y UBPC nunca se han prestado servicios, siendo segmentos de mercados no atendidos por la entidad.

3. Disponibilidad de los recursos

El presente indicador se analiza tomando en cuenta la disponibilidad de recursos materiales y financieros. Para el desarrollo del trabajo la entidad cuenta con 12 computadoras, 5 laptops asignada a los auditores y 11 Tablet para el trabajo de los consultores. Se ha logrado una adecuada solvencia económica en los últimos 4 años. Para el cumplimiento de los objetivos, la Sucursal cuenta tres áreas de trabajo:

la dirección, que la integran además el grupo de auditores, se le subordinan el área económica administrativa y un área ejecutiva de contabilidad y gestión empresarial. Tiene una plantilla aprobada de 53 trabajadores, cubierta al cierre del año 2021 por 46, lo que representa el 87%. De ellos 83% es personal directo a la producción de servicios. Ver en Anexo 2 Organigrama de la entidad.

4. Disponibilidad del personal capacitado para el servicio

A partir de la revisión documental de expedientes de consultores y auditores se constata que la entidad cuenta con una relación de consultores preparados, experimentados y de confianza. Existe un total de 34 consultores graduados de nivel superior, lo que representa el 74%, de ellos 9 con categoría científica de Máster, y técnicos, existiendo un alto nivel profesional.

5. Categoría y experiencia del consultor

En el análisis documental en cuanto al comportamiento de las diferentes categorías de consultores A, B, C y D, y de auditores (principal, adjunto y asistente) para los grupos de servicios en los que se especializa la entidad consultora, se obtuvo que el 40% de los consultores ocupan el cargo de Consultor A y el cargo de Auditor Principal el 30%, lo cual demuestra que la totalidad de las áreas de prestación de servicios cuenta con una calificación de altas competencias.

Con relación a los años de servicio promedio de los consultores y auditores, la persona que se incorpora debe tener más de 5 años ejerciendo la profesión, en lo fundamental en las especialidades de contabilidad o economía, siendo requisitos establecidos para la incorporación a la entidad.

6. Grado de desarrollo tecnológico

En el levantamiento tecnológico, asociado con aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS) para proveer información y mejorar la prestación de los servicios consultoría y auditoría, los servicios del proceso inversionista poseen tablas en Excel formuladas que cumplen con los requisitos establecidos. No obstante, aún no se ha logrado cumplimentar el desarrollo de software que facilite minimizar en tiempo y calidad los servicios. Para la realización de auditorías se cuenta con un software (AUDAC diseñado por la UCI), que se encuentra en proceso de implementación y capacitación de sus usuarios.

Indicadores comerciales

1. Comportamiento de los clientes

El análisis del comportamiento de los clientes referencia los principales clientes de 2019 y 2020, los clientes fidelizados, potenciales y nuevos. Ver Anexo 3.

De acuerdo a las estadísticas de la entidad se identifican los principales clientes en el período 2019 – 2020, algunos se mencionan a continuación, mientras que en el Anexo 3 se refiere un listado ampliado.

- Empresa de Productos Lácteos " Río Zaza" de Sancti Spíritus
- Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, UEB Alimentaria Sancti Spíritus
- Unidad Presupuestada Hospital Pediátrico Docente Provincial " José Martí Pérez"
- Empresa Agroindustrial de Granos Sur del Jibaro Sancti Spíritus

En el análisis de las estadísticas de los años 2018, 2019 y 2020, referente a los clientes fidelizados y los captados, representado gráficamente en la Figura 3.2, se evidencia que CANEC logra cumplir con la fidelización, causado en primer orden por el cumplimiento de los requerimientos y necesidades del cliente, además del impacto mostrado en los resultados de las entidades clientes.

La satisfacción del cliente externo se comportó de forma positiva lográndose alcanzar un 100% superior al valor propuesto para el indicador, según el cuadro de mando integral de la Sucursal.

En las encuestas realizadas, los clientes expresan que los servicios recibidos fueron excelentes de acuerdo a la preparación profesional que caracteriza a los consultores/o auditores de CANEC. Han sido de gran ayuda para la entidad cliente. Demostraron con su ética, discreción en la revisión de los documentos presentados para la realización del servicio.

De forma general en el año 2021 un total de 119 servicios terminados, fueron encuestados 94, se logró realizar al 80% de los servicios terminado a pesar de la situación que presentó por la pandemia. Ver Anexo 4

En la evaluación se muestra que se debe accionar en la captación de nuevos clientes lo cual en los años 2019 y 2020 no mostró un ascenso satisfactorio comparado con igual período del año 2018, afectado fundamentalmente por la incertidumbre existen en el mercado con la implementación de la tarea ordenamiento.

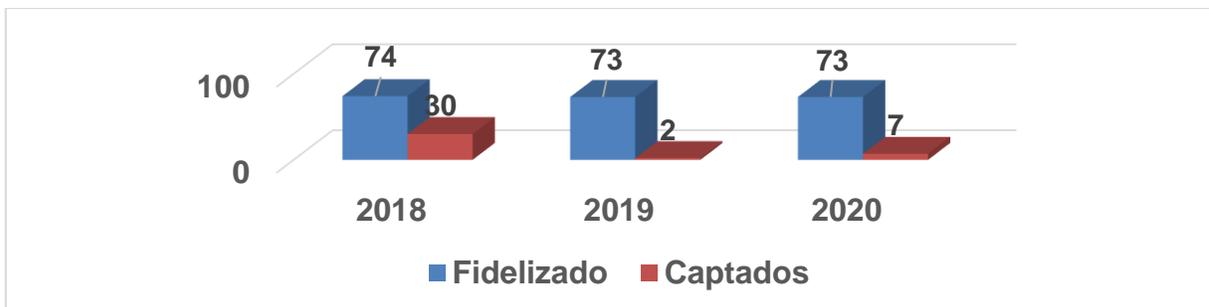


Figura 3.2: Total de clientes fidelizados y captados (nuevos clientes) 2018-2020.

Fuente: elaboración propia a partir de estadísticas de la entidad

2. Cartera de servicios

El sistema de CANEC, S.A. cuenta con una amplia cartera de servicios, aprobada y actualizada en la Resolución No.113 de fecha 20 de septiembre de 2021, la cual cuenta con dos genéricos **Auditoría y Consultoría y otros servicios de perfil económico y organizacional.**

En la Figura 3.3 se muestra un ascenso de la contratación, favorecido por la amplia cartera que incluye nuevos servicios enfrentados por los consultores, incrementando la productividad de los mismos, y en gran medida por la alta demanda del servicio de Adiestramiento lo cual facilita que se logre contratar al unísono más de dos clientes.



Figura 3.3: Servicios contratados, concluidos y en proceso 2018-2020. **Fuente:**

elaboración propia a partir de estadísticas de la entidad

3. Ventajas competitivas

Se identificaron como ventajas competitivas en primer orden la amplia gama de servicios que están aprobados en la cartera, los años de experiencia de los consultores y auditores, la permanencia en el mercado y alto prestigio.

4. Precios

Las tarifas de los servicios de CANEC, SA se encuentran regulados, tomando como referencia los precios certificados en el expediente elaborado en correspondencia con lo dispuesto en la norma jurídica que a tales efectos emitió el Ministerio de Finanzas y Precios.

La formación del precio de los servicios en todo el sistema CANEC S.A, así como su contratación y ejecución, estarán antecedidos de una reunión inicial con el cliente donde quedarán definidas las particularidades de los mismos, y de modo especial, el alcance, duración, condiciones de realización y entrega de los resultados, además de las siguientes normas generales:

1. La fijación de los precios para la ejecución de los servicios estará sujeta a las tarifas mayoristas establecidas.
2. Para acordar el precio de los servicios incluidos dentro de la cartera aprobada se tiene en cuenta, lo dispuesto en la Resolución No. 324, de fecha 25 de noviembre de 2020, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, o lo dispuesto en cualquier otra norma que en el futuro la modifique o derogue.
3. Los precios de los servicios con destino a la exportación se determinan por el precio del mercado internacional en moneda extranjera y se convierten a pesos cubanos por la tasa de cambio; entendidas estas como todas de las que se reciban los pagos desde el exterior, que incluye las ventas On line (comercio electrónico).
4. Los precios mayoristas descentralizados de los servicios que se venden en la economía interna se determinan, según se detalla a continuación:
 - Los precios de los servicios exportables que se venden en plaza, se determinan mediante la negociación con los clientes, entendidos estos últimos como las entidades radicadas en la Zona Especial de Desarrollo Mariel y las empresas extranjeras, mixtas, proyectos de colaboración internacional y entidades exportadoras de bienes y servicios que sustituyan importaciones; aplicando las tarifas hasta los límites establecidos. Anexo 5
 - Para el caso de las ventas de servicios al resto las empresas y unidades presupuestadas podrán negociar con sus clientes las tarifas mayoristas a aplicar, observando los límites establecidos en el propio Anexo 5.

• Excepcionalmente, y previa aprobación del Director de Mercadotecnia de la Oficina Central, podrán negociarse servicios por debajo de los límites mínimos establecidos para cada servicio en el ya mentado Anexo 5.

5. Los precios mayoristas y tarifas técnico-productivas, en general, pueden considerar bonificaciones o penalizaciones, las cuales se definen en los contratos entre las partes, según lo dispuesto en los procedimientos correspondientes.

6. Los precios mayoristas y márgenes comerciales a aplicar en las relaciones monetarias mercantiles, así como los acuerdos que se establecen entre las partes se consignan en los contratos.

7. Los precios de los nuevos servicios que se diseñen toman como referentes los de sus similares.

8. Para la diferenciación del precio de los servicios, en correspondencia con su tipo, se tiene en cuenta en cada momento los siguientes elementos:

a) Necesidades o interés del cliente.

b) Características y particularidades del cliente.

c) Calificación y experiencia de los especialistas que intervienen en la realización del producto o servicio.

d) Complejidad técnica del servicio (alta, media o baja).

e) Demanda del producto o servicio.

f) Alcance y nivel de aplicación de los resultados del producto o servicio.

g) Disponibilidad y confiabilidad de la información.

5. Comunicación

La sucursal cuenta con un responsable de la comunicación, que activamente realiza las actividades de información. Se diseñan boletines informativos, los cuales se circulan fundamentalmente por las vías de correo electrónico y las redes sociales. Centrando el contenido en los resultados del cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como, el impacto económico social, obtenido por la empresa cliente, al concluir en servicio recibido de CANEC.

La consultoría tiene presencia en Facebook, en twitter, además de un canal en YouTube. Aprovechando la utilización de las redes como vía de utilización de mayor cantidad de usuarios.

La situación de la pandemia ha imposibilitado la realización de encuentros con clientes potenciales, acción prevista y que no se ha logrado materializar.

6 .Distribución

Las características de los servicios se reflejan en el anexo al contrato, donde se describe el lugar, las frecuencias presenciales del consultor y/o auditor, o en el caso del grupo, que lo conformen más de uno. Además, la salida del servicio, dígame informe, manuales o procedimientos, tablas de análisis, planes de medidas u otros.

Los servicios se ejecutan en las oficinas, dependencias, establecimientos y demás locales según se acuerde.

Se aprovecha la oportunidad de contar con consultores en los municipios de Jatibonico, Cabaiguán y Fomento, para que enfrenten los servicios de dichos territorios y los aledaños. En el resto se cuenta con alta demanda, el municipio con mayor dificultad de acceso es Trinidad por la lejanía y carencia de medios de transporte de la entidad.

El plazo de ejecución y entrega de las salidas del servicio, se acuerda en el plan de prestación de servicio, con la entrega de las evidencias necesarias que demuestren los resultados del trabajo ejecutado al cierre de cada mes, y al finalizar.

El formato de la salida del servicio (papel o digital), se concerta en el proceso de negociación, lo cual se formaliza en la firma del contrato.

• Análisis externo

El análisis externo se realiza sobre la base de la aplicación del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis PEST (político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico) en la Sucursal.

• Cinco fuerzas competitivas

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter establece un marco para investigar el nivel de competencia de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Sancti Spíritus, dentro del sector de consultorías y poder desarrollar una estrategia de actuación. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en el sector. Así se decide si la entidad es atractiva en relación a oportunidades de diversificación. A continuación, se desarrolla cada una de las cinco fuerzas competitivas de la entidad:

1. Competidores actuales, con presencia significativa en el mercado actual en la provincia de Sancti Spíritus, se pueden citar:

- CIH (Centro Internacional de la Habana, Consultores y Auditores)

CIH S.A es una sociedad mercantil que ofrece su experiencia en el campo de las consultorías, auditorías, servicios científico técnicos, transferencia de tecnologías y formación de capital humano, y agrupa expertos del sistema de la Educación Superior, cuyos valores compartidos son el patriotismo, la profesionalidad, la responsabilidad, y el juicio profesional.

Continúan siendo la casa consultora y auditora, integrada por expertos de la Educación Superior, que aplican su experiencia docente, profesional y los resultados de investigación.

Es el competidor más directo en servicios de auditorías contables y financieras, ofreciendo también servicios de consultoría en gestión en general.

- INTERMAR (Agencia Internacional de inspección y ajuste de averías y otros servicios conexos)

Internar, S.A., es una empresa que ofrece confianza, seguridad y garantía a sus clientes, actúa como tercero independiente para determinar las causas, lugar, naturaleza, alcance y responsabilidad de las pérdidas y daños ocurridos a las cargas, tanto en origen como en destino. Cuenta con amplia cartera de servicios profesionales, en los que se destacan: avalúos de Bienes y Derechos; avalúos de Negocios; estudios de Pre y Factibilidad económica para la inversión extranjera; supervisión al proceso inversionista; proyecto técnico para cambios y conversiones en vehículos automotores; asesoría y consultoría; estudios medioambientales; servicios de tasación, análisis de riesgos, inspecciones preventivas y ajustes en función de las aseguradoras cubanas.

- BANDEC (Banco de Crédito y Comercio de Sancti Spíritus) realiza el servicio de avalúos el que Permiten conocer el valor justo de propiedades y activos, a través de la utilización de métodos de medición de gran confiabilidad. Además, presta servicios técnicos – ingenieriles relacionados con controles técnico-económicos, así como verificaciones físicas y documentarias, mediante reglamentaciones, instrumentos

jurídicos y sistemas vigentes para cada tipo de aspecto objeto de control y verificación.

2. Poder de negociación de los clientes

La Sucursal CANEC S.A de Sancti Spíritus posee un Comité de Negociación con los clientes, en el que intervienen especialistas de los servicios que se negocian. Los miembros del comité consideran como favorables las experiencias de negociaciones con los clientes, siempre llegando a acuerdos beneficiosos para ambas partes, en materia de tiempo, precio, alcance del servicio, etc. Solo se destaca como insuficiente poder de negociación la contratación de los servicios de estudios para la inversión extranjera con la Marina Marlín de Trinidad, cuyo contrato ha sido cancelado en dos ocasiones.

3. Poder de negociación con los proveedores

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera en primer lugar a las entidades que ofrecen servicios básicos para que la Sucursal ETECSA, Empresa Eléctrica, Acueducto, EIMA y la Empresa de Seguridad y Protección, con los que el poder de negociación es bajo porque sus servicios están establecidos por tarifas fijas. No obstante, se realizan acciones de negociación con otras entidades que proveen consultores externos como universidades, Consejo de la Administración Provincial y Municipal, entre otros.

4. Productos Sustitutivos

Los servicios sustitutivos constituyen una amenaza constante, no obstante, la existencia de una amplia cartera de servicios de auditoría y asesoría de la Sucursal la fortalece frente a la amenaza de la entrada de posibles servicios sustitutivos.

5. Competidores Potenciales

La amenaza de nuevos competidores de la Sucursal se identifica un conjunto de empresas que brindan servicios de perfil económico y organizacional pero no en toda la magnitud y alcance de los que hoy presta la entidad. No debe descartarse la posibilidad de que estas empresas incrementen el alcance de sus servicios en algún momento. Entre ellos se pueden mencionar:

- CIGET (Centro de Información y Gestión Tecnológica)
- Trabajadores por Cuenta Propia especializados en Teneduría de Libros.

- O² MIPYMES.
- ENPA (Proyectos e Ingeniería del MINAG)

Análisis PEST (político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico).

El análisis PEST, permitió identificar los factores externos que pueden influir en el desarrollo de la entidad, se refiere a condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

- Políticos: el sector empresarial cubano ha experimentado un impacto financiero en su mayoría desfavorable, siendo las causas fundamentales, la implementación de la tarea ordenamiento, y las nuevas restricciones aplicadas en el bloqueo.

Los nuevos cambios a la legislación, específicamente en cuanto a la distribución de utilidades, han traído como resultado que se ejecuten adecuadamente de los gastos, por lo que los empresarios han prescindido de servicios de consultoría y asesoría que a su juicio pueden ser solventados por los propios trabajadores de la entidad.

- Económicos: en el nuevo escenario económico de país existe la dinámica de la creación de los nuevos actores económicos, lo cuales en su surgimiento necesitan de la asesoría, entre otros servicios que aparecen en la cartera de la sucursal. No obstante, en la evaluación realizada se evidenció que no se ha accionado al respecto, con el objetivo de comercializar en dicho segmento de clientes, desaprovechando dicha oportunidad identificada en la matriz DAFO.

- Sociocultural: en el contexto sociocultural se considera como factor primordial la filosofía de gestión que poseen los directivos de las entidades del territorio. En ocasiones se carece de una actitud positiva hacia la contratación de servicios de consultoría y asesoría, considerándolo un gasto más que una inversión.

Tecnológicos: el entorno tecnológico avanza continuamente, esta rapidez en el desarrollo genera empresas que avanzan junto con la tecnología mientras que otras empresas caen en la obsolescencia y brecha digital.

• Análisis DAFO

La aplicación de la Matriz DAFO tuvo como objetivo diagnosticar el ambiente interno y externo de la actividad comercial de la Sucursal CANEC, S.A. Sancti Spíritus, para ello primeramente se identifican de los criterios de análisis que van en función del desempeño de la actividad comercial, incluyendo valoración sobre la cartera de

productos, clientes externos e internos, calidad de los servicios, tecnología, competencia, regulaciones políticas, desarrollo del sistema empresarial cubano, entre otros indicadores susceptibles de ser valoradas.

En segundo momento se determinan las condiciones reales de la actuación en relación a los indicadores internos y externos del análisis, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que se describen en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus

Fortalezas	Debilidades
1. Alto nivel profesional y de experiencia.	1. Insuficiente desarrollo de la actividad de mercadotecnia.
2. Versatilidad de la Cartera de Servicios.	2. Fluctuación de la fuerza laboral.
3. Existe presupuesto para desarrollar la actividad comercial.	3. Insuficientes infraestructura y recursos vitales.
4. Permanencia en el mercado por más de 25 años.	4. Insuficiencia del sistema de comunicación empresarial.
5. Presencia significativa en el territorio	5. Insuficiencia de los sistemas de Innovación, Gestión del Conocimiento y Vigilancia e Inteligencia Empresarial
6. SGC implantado y certificado.	6. Desmotivación y disminución de los niveles de satisfacción laboral
Oportunidades	Amenazas
1. Existencia de mayor demanda en el mercado derivada de los cambios en la legislación del país.	1. Recrudescimiento del bloqueo económico.
2. Amplia modificación de la base legal aplicable a los servicios.	2. Situación epidemiológica por la COVID-19.
3. Fortalecimiento de la empresa estatal socialista.	3. Impacto de la tarea ordenamiento en sector empresarial.
4. Desarrollo del entorno tecnológico.	4. Celeridad de cambios constantes e importantes en la legislación del país.
5. Fortalecimiento del sector de los servicios profesionales.	5. Desarrollo de la competencia.
6. Desarrollo de nuevas formas de gestión no estatal.	6. Mercados laborales más estimulantes y atractivos que el de CANEC.

Fuente: elaboración a partir de sesiones trabajo en la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Sancti Spíritus

Se continúa con una ponderación por impacto para las relaciones entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas en la matriz, para lo cual se utiliza

una escala de 1, 2 y 3, dónde (1- impacto bajo), (2- impacto medio) y (3-impacto alto). Se calculan los resultados de acuerdo a lo que se representa en Anexo 6 procesamiento de la Matriz DAFO.

En relación al nivel de impactos se determinan como principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las siguientes:

Fortalezas:

1. Alto nivel profesional y de experiencia
2. Permanencia en el mercado por más de 25 años.

Debilidades

1. Fluctuación de la fuerza laboral
2. Insuficientes infraestructura y recursos vitales.

Oportunidades

1. Fortalecimiento del sector de los servicios profesionales
2. Fortalecimiento de la empresa estatal socialista.

Amenazas

1. Desarrollo de la competencia.
2. Mercados laborales más estimulantes y atractivos que el de CANEC

Además, a partir de los resultados obtenidos se determina el balance estratégico de la situación comercial de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Sancti Spíritus, resultando un análisis integral que brinda la posición actual del área comercial ubicada en el cuadrante fortalezas – oportunidades con un total de 97 puntos de impactos, evidenciando la necesidad de defender una estrategia de ofensiva (maxi-maxi), la cual consiste en maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Es la estrategia ofensiva deseable para toda empresa.

Etapa 2: Planificación

En función del diagnóstico de la situación de la Sucursal CANEC, S.A Sancti Spíritus se procede a fijar los objetivos comerciales que se desean alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de marketing. La dinámica del entorno hace necesario que dichos objetivos sean flexibles. En esta fase de planificación además se trabaja en la concepción de las estrategias las que indican la forma en que se espera alcanzar los objetivos establecidos.

• **Objetivos**

La definición de los objetivos comerciales de la sucursal se relaciona con la propia entidad, el mercado, el consumidor y la competencia.

En relación a la propia sucursal:

1. Incrementar los ingresos por servicios en un 1.5%
2. Reorganizar el portafolio de servicios en base a las oportunidades del mercado.
3. Desarrollar el Sistema de Información de Marketing.
4. Perfeccionar las acciones promocionales.
5. Estrechar alianzas estratégicas con instituciones proveedoras de capital humano en función de consultor externo.

En relación al mercado:

6. Aumentar el desarrollo de servicios en los sectores estratégicos del país.
7. Captar el 2% de clientes potenciales, haciendo especial énfasis en las mipymes.
8. Obtener al menos la exportación de 1 servicios profesionales

En relación al consumidor:

9. Incrementar el nivel de retención de clientes actuales en un 80%.
10. Disminuir serie de tiempo de servicios en ejecución.
11. Mejorar los niveles de satisfacción en un 98% de los clientes

En relación a la competencia:

12. Aumentar cuota de mercado con relación a los competidores actuales.
13. Reforzar el acercamiento a clientes actuales y potenciales para limitar la entrada de nuevos y actuales competidores.

• **Estrategias**

Las estrategias de mercadotecnia definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de la sucursal. Para ello es necesario centrar las decisiones estratégicas a partir de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno.

Estrategia de diversificación: este camino de crecimiento implica modificar tanto los servicios de la sucursal como los mercados. Se trata de una expansión de riesgo ya que implica moverse en simultáneo en dos direcciones nuevas. Abarca identificar oportunidades de nuevos servicios, además constituye una estrategia que permite

atraer nuevos mercados mediante el desarrollo e innovación de servicios de consultoría y asesoría. Ver Figura 3.4

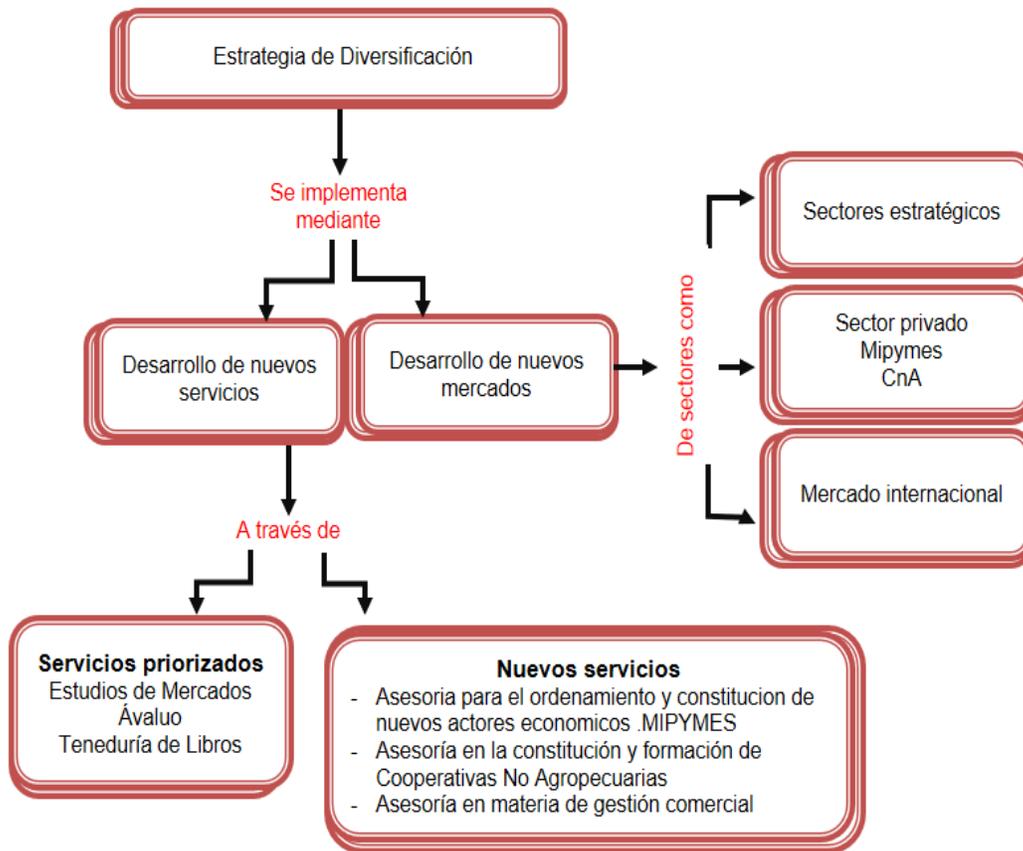


Figura 3.4: Mapa conceptual que representa la estrategia de diversificación de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Sancti Spíritus. **Fuente:** elaboración propia.

Modelo CANVAS

El diseño del modelo CANVAS de la Consultoría Económica Sucursal CANEC, S.A Sancti Sancti Spíritus comprende la proyección de 9 categorías esenciales que compila las bases de creación de valor de la entidad a partir del conocimiento de la situación actual y del entorno, asegurando así mejores resultados ante el desarrollo de nuevos mercados y nuevos servicios de consultorías y auditorías. Ver Tabla 3.3

Tabla 3.3:

Modelo CANVAS de la Consultoría Económica Sucursal CANEC S.A Sancti Spiritus.

MODELO CANVAS		CANEC, S./ Sancti Spiritus	Consejo de Dirección	2020
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor Temáticas actualizadas Precios competitivos Personalización del servicio Usabilidad del producto final Buena atención al cliente Confiabilidad	Relación con clientes Atención personalizada Atención exclusiva Creación de comunidades Creación colectiva	Segmentos de clientes Unidades presupuestadas Empresa estatal Sector privado Mercado internacional
Socios: ANEC CESPANEC Proveedores: EIMA (consultores especializados) UNISS (consultores especializados) CAP CAM ESPROT (seguridad) ETECSA (telefonía) Empresa Eléctrica (electricidad) Acueducto (agua)	Auditoría financiera Auditoría de cumplimiento Auditoría de desempeño o gestión Consultoría Servicios de perfil económico y organizacional Capacitación Asesoramiento			
	Recursos clave		Canales	
	Capital humano Tecnología (equipamiento, accesibilidad y software) Recursos financieros		Promoción de los servicios Utilización de las redes sociales Página web Encuentros comerciales con los clientes	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Costos de capacitación Costos fijos Costos variables Costos de infraestructura Costos de promoción		Venta de servicios profesionales Actualización sobre la legislación		

Fuente: elaboración propia a partir de la etapa de planificación de la sucursal.

Etapa 3: Ejecución

En la etapa de ejecución se define un plan de acción que agrupa actividades que contribuyen al logro de los objetivos y estrategias previamente establecidas.

- **Plan de acción**

Tabla 3.4:**Plan de acciones de la Consultoría Económica CANEC, S.A Sucursal Sancti Spíritus**

Acciones	Responsables	Actuantes	Recursos
Mantener la vigilancia del comportamiento de la cartera de servicios	Consejo de Dirección	de Especialista Comercial	PC y Personal capacitado
Diseñar nuevos servicios en función de la actual legislación para el sector no estatal	Grupo Mejora	de Especialista control de la calidad, supervisores y expertos	PC y Personal capacitado
Diseñar y monitorear: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de datos internos • Sistema de apoyo a las decisiones de marketing • Sistema de inteligencia de mercado • Sistema de investigación de mercados 	Consejo de Dirección	de Especialista Comercial	PC y Personal capacitado
Realizar anualmente el evento de encuentro con clientes	Consejo de Dirección	de Especialista Comercial	PC y Personal capacitado
Visitar a clientes potenciales y fidelizados para desarrollar la creación colectiva	Consejo de Dirección	de Especialista Comercial, Especialista Principales y Supervisores	Transporte y Personal capacitado
Participar en espacios radiales, televisivos y en la prensa escrita	Especialista Comercial	Directora, Especialistas Principales y expertos	Personal capacitado
Capacitar los consultores	Especialista de Recursos Humanos	de Especialistas Principales	Presupuesto y Personal Capacitado
Explorar mercados internacionales para promocionar la actividad de asesoría y consultoría	Consejo de Dirección	de Directora, Especialistas Principales y expertos	Presupuesto, Inherente y Personal Capacitado
Realizar un análisis de las entidades del territorio que se incluyen en los sectores estratégicos y reforzar el sistema de promoción hacia las mismas	Consejo de Dirección	de Especialista Comercial, Especialista Principales	PC y Personal Preparado

Establecer alianzas estratégicas con la UNISS, los gobiernos locales, etc.	Consejo de Dirección	de	Especialista Comercial	Personal preparado
Mejorar la identidad corporativa mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Papelería con membrete • Tarjetas de presentación • Publicidad gráfica • Página Web • Redes sociales 	Consejo de Dirección	de	Especialista Comercial	Presupuesto y Personal preparado

Fuente: elaboración propia

• Presupuesto

Tabla 3.5

Presupuesto comunicación y prestación de servicios elemental,

80211-Telefono fijo y fax	20,500.00
80212-Telefono celular	70,000.00
80228-Conectividad	16,000.00
11000-Materias Primas y Materiales	4,000.00
10200-Materiales de oficina y Enseres	1,500.00
10404-Insumos de informática y computación	1,500.00
10405-Impresos y modelos	1,000.00

Fuente: tomado del plan empresarial de la sucursal.

Etapas 4: Control

Todo un plan bien desarrollado necesita supervisión y control constante para conseguir que la Sucursal cumpla con los objetivos establecidos.

• Control y retroalimentación

El control del plan de marketing se efectúa mediante los mecanismos fundamentales: La supervisión directa e indirecta y el análisis de la información para tomar medidas correctoras. De este modo, han de generarse informes detallados sobre el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, para establecer las medidas oportunas. Así, este control sirve de estímulo para ir ajustando el proceso de planificación de forma continua, llevando un seguimiento adecuado.

Control de plan anual: Bajo la responsabilidad de la alta dirección y los mandos intermedios, ha de examinarse si se han alcanzado los resultados previstos en el plan de marketing, mediante los análisis financieros, de ventas, cuota de mercado, nivel de satisfacción de los clientes.

Control de rentabilidad: se examina la rentabilidad por servicio, clientes, segmentos y sectores estratégicos.

Control de eficiencia: se le da seguimiento al estudio del impacto de los gastos de marketing, valorando los efectos de la publicidad y acciones promocionales.

Control estratégico: se orienta al seguimiento a la prestación de servicios a entidades pertenecientes a los sectores estratégicos del país, así como a las acciones de desarrollo de mercados internacionales en busca de nuevas oportunidades.

3.3 Beneficios de la implementación del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus

El diseño e implementación del plan de marketing en la Consultora Económica CANEC, S.A Sucursal de Sancti Spíritus ha aportado diversos beneficios para la entidad, a continuación se detallan transitando por las diferentes etapas del procedimiento. **Ver Tabla 3.6**

Tabla 3.6

Beneficios del diseño e implementación del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus

Etapa de Análisis	Etapa de planificación	Etapa de ejecución	Etapa de control
Aporta el diseño y creación de bases de datos sobre clientes actuales, fidelizados y captados, ingresos por clientes y servicios ejecutados.	Se identificaron indicadores internos de la entidad, del cliente, del mercado y la competencia, permitiendo el establecimiento de objetivos medibles y vislumbrando las estrategias para alcanzar las metas.	Se definen acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos y estrategias.	Se monitorea el cumplimiento de los indicadores para definir acciones correctivas de ser necesarias y para contribuir a la mejora del proceso de mercadotecnia.
Se establecieron plantillas para el	Se concibe el Modelo Canvas	Se maneja con veracidad el	

desarrollo de técnicas como Matriz DAFO, Análisis PEST y evaluación de los cinco fuerzas competitivas.	como una herramienta de proyección de la entidad, de fácil utilización y seguimiento para no perder de la mira las metas principales.	presupuesto destinado a la comercialización, además permite corregir modos de planificación del presupuesto para la mercadotecnia.	
--	---	--	--

- Además se obtuvo beneficios en cuanto al desarrollo de nuevos servicios



Figura 3.5: Servicios contratados, concluidos y en proceso 2018-2021. **Fuente:** elaboración propia a partir de estadísticas de la entidad

En correspondencia con la actualización del nuevo modelo económico y social y la tarea ordenamiento, se diseñaron nuevos servicios, para contribuir en el nivel de eficacia y eficiencia de las empresas, y a su vez obtener financiación para la organización. Así como la oportunidad de diversificar los servicios. En la cartera de servicios actualizada y aprobada en el año 2021, se incorporaron los siguientes servicios de Asesoría técnica especializada en Consultoría en gestión energética, Asesoría en la constitución y formación de Cooperativas No Agropecuarias, Revisión de expedientes de importación, Revisión de expedientes de exportación, Proyectos de desarrollo local, Asesoría en materia de comercio exterior, Actualización de fichas

para la formación de precios, Asesoría en materia de gestión comercial, Asesoría en la elaboración de planes de negocios y Asesoría para el ordenamiento y constitución de nuevos actores económicos .MIPYMES

El 25% de los servicios prestados corresponden a los priorizados con mayor demanda en la auditoría financiera y en el de estudios de pre inversión, en el año 2021 se denota un ligero decrecimiento, por causas externas, debido a que en los meses donde la covid obtuvo una alta de incidencia la Contraloría General de República, como organo rector, suspendio la realización de acciones de control de todo tipo, situación que se ve reflejada en los años 2020 y 2021. Ver figura 3.6

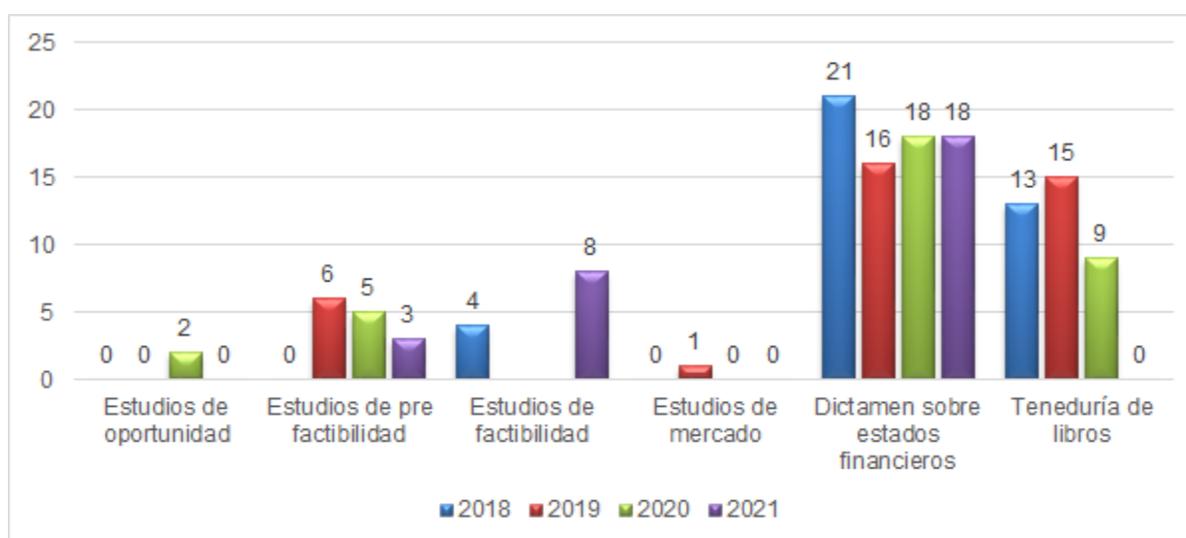


Figura 3.6: Total de servicios priorizados realizados 2018-2021. **Fuente:** elaboración propia a partir de estadísticas de la entidad.

Además, se tienen identificados proyectos de inversión extranjera aprobados por el MINCEX, con la oportunidad de prestar los servicios del proceso inversionista, estos son:

- Confección de productos de talabartería-Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería-Empresa de Producciones Varias Provincial (CONART)-Empresa Mixta.
- Fábrica de colchones de muelles y espuma "Renacer" y bloques de espuma y derivados-Fabricación de muebles-Empresa Provincial de Producciones Varias Sancti Spíritus-Contrato de Asociación Económica Internacional.
- Beneficios en el desarrollo de nuevos mercados

En el año 2020 donde se proyectaba el inicio de la implementación de la tarea ordenamiento, con el objetivo de realizar cambios sutanciales en la economía cubana, lo clientes mostraban un alto nivel de incertudumbre. Basado en la estrategia a tomar para la hora cero y tratar de lograr que sus empresas llegaran a este momento con buena salud financiera y prestando mayor atención a los gastos por tipos de servicios que debian darle prioridad, lo cual contrajo el mercado de CANEC.

En correspondencia con los cambios legislativos y a partir del inicio de la tarea en el año 2021, los clientes necesitaron la aseoría y acompañamiento de consultores en con más necesidad de contratar los servicios para la actualización de fichas de costos, de la base reglamentaria, fichas para la formación de precios, y asesoría para el ordenamiento y los servicios del sistema logístico, siendo este último el de mayor demanda.

Para la ejecución de los servicios del sistema logístico, se prepararon 4 consultores lográndose su acreditación por parte del MINCIN, siendo la representación en el territorio provincial y los únicos autorizados a capacitar al personal que se requiere de acuerdo a lo establecido, requisito indispensable para la categorización de los almacenes.

El alza del adiestramiento facilitó la contratación al unísono de más de 2 clientes en el mismo espacio de tiempo, además de la preparación de los expedientes logístico. Representando además un incremento de los clientes nuevos en el año 2021.

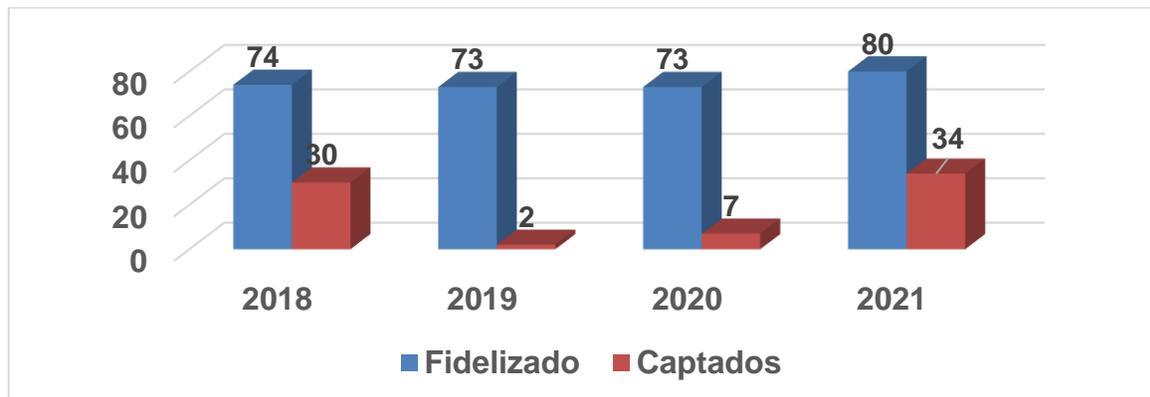


Figura 3.7: Total de clientes fidelizados y captados (nuevos clientes) 2018-2021.

Fuente: elaboración propia a partir de estadísticas de la entidad

De los sectores estratégicos dispuestos en las bases económicas y políticas del país, la sucursal logra una mayor incidencia en el año 2021, el 45% de los nuevos clientes corresponden a los sectores del Turismo, Alimentos y la Construcción.

La Consultoría Económica CANEC, S.A tiene una sociedad con dos firmas extranjeras, la Morison ACPM para los servicios de auditoría y la BDO México para los servicios de consultoría. Dentro de las primeras acciones realizadas se tiene la capacitación a una selección de auditores y consultores, con el objetivo de adentrar los servicios en el mercado internacional. En la sucursal existen dos auditores que forman parte del grupo ya capacitado y con una vivencia en el extranjero, lo cual facilita el desarrollo de las exportaciones.

3.4 Conclusiones parciales

1. El plan de marketing se desarrolló por las cuatro etapas definidas en el capítulo anterior, y se aplicaron las herramientas de investigación, como son el análisis PEST, la Matriz DAFO, el Modelo CANVAS, Diagrama de Pareto, se utilizaron gráficas para una mejor demostración de las informaciones estadísticas recopiladas de la entidad. Se logró como mecanismo de control y retroalimentación el análisis de un grupo de indicadores productivos y comerciales.
2. El diseño e implementación del plan de marketing trajo consigo un conjunto de beneficios. Se logró la diversificación de los servicios, se incrementa la cartera con 11 nuevos servicios, diseñados a partir de las nuevas necesidades crecientes en el mercado, ya identificado en el análisis realizado de la entidad y nuevos mercados, permitiendo además una diversificación del mismo, ocasionada por la actualización del modelo económico y social.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una base conceptual sobre plan de marketing y estrategia de diversificación. En el contexto de la investigación realizada, quedó demostrado que para desarrollar un plan de marketing en una entidad consultora se requiere de instrumentos metodológicos que permitan integrar los conocimientos teóricos, con aquellos de carácter práctico aportados por los especialistas del sector.
2. El procedimiento de plan de marketing constituye un instrumento metodológico de sencilla aplicación en entidades consultoras. Iniciando con el análisis donde se realiza un diagnóstico de la situación actual de la entidad. El momento de la planificación supone la definición precisa de objetivos y estrategias, los cuales se emplean en la concepción del Modelo CANVAS. Posteriormente se procede a la ejecución quedando definidas las acciones y el presupuesto necesario. Finalmente el control y retroalimentación se encargan de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas.
3. La implementación del plan de marketing en la Consultoría Económica CANEC S.A, Sucursal Sancti Spiritus ha contribuido a fortalecer el sistema de trabajo orientado a la actividad del marketing, permitió constatar su factibilidad y racional utilización como instrumento metodológico efectivo para, en primer lugar, focalizar los problemas derivados de la ausencia de una efectiva gestión de marketing y, en segundo lugar, perfeccionar el proceso de toma de decisiones comerciales con un marcado enfoque de marketing.
4. La investigación genera beneficios en materia productiva y comercial, algunos se relacionan con la ampliación de la cartera de servicios, como resultados de las transformaciones económicas y sociales y la existencia de segmentos de mercados no atendidos por la consultora. Se incrementa la ejecución de algunos servicios priorizados como estudios de factibilidad y se intensifica la prestación de servicios a los sectores estratégicos del país. Existe proyección de trabajo en proyectos de inversión extranjera. Ascienden a 34 los nuevos clientes captados por la consultora y se trabaja en el desarrollo de mercados internacionales con dos firmas extranjeras.

RECOMENDACIONES

1. Continuar implementando el plan de marketing, especialmente haciendo énfasis en las acciones pendientes de ejecución.
2. Perfeccionar las bases de datos diseñadas para efectos de la presente investigación, logrando un instrumento coherente, funcional y útil para analizar e interpretar información.
3. Mantener constancia en el sistema de control y retroalimentación, monitoreando el comportamiento de los indicadores productivos y comerciales para diseñar acciones de mejora en caso que sean necesarias.
4. Diseñar un cuadro de mando integral que garantice el seguimiento de los diferentes indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, G. (2017). Sovereign Marketing: A New Strategy of Marketing. *Theoretical Economics Letters*, 7(5), 1492-1504. Recuperado de: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=78540>
- Alcaide, Avilés, Hernández, Almarza, (2019) *Marketing para las empresas de servicios profesionales* Editor Ediciones Pirámide. Recuperado de: https://www.libreriasinopsis.com/libro/marketing-para-las-empresas-de-servicios-profesionales_318716
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Faris-Alshubiri/post/is_there_any_research_article_suggesting_further_study_on_market_penetration_and_market_development/attachment/59d6202279197b807797e9c0/AS:288872320782343@1445883937051/download/2.pdf
- Armijos, J., Victor, A., & Rojas, J. (2019). Matriz de producción/mercado de Ansoff: Una revisión bibliográfica en latinoamérica. *Revista electrónica Tambara*, 11, 942-957. Disponible en: http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Barazorda Caccha, A. M., & Tasayco Ruiz, R. D. (2021). Estrategias de marketing implementadas en las pymes productoras de prendas a base de fibra de alpaca. Una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/27006>
- Blácido Hurtado, L. F., & Merino Córdova, K. M. (2021). Plan de marketing para Ojo Humano, consultora de investigación estratégica para Pymes. Disponible en: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3039>
- Carbajal, Y., Castro, Y. (2019). El marketing estratégico en las empresas de Latinoamérica y Europa en los últimos 15 años: una revisión de la literatura científica [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/11537/22381>
- CEPAL, N. (2019). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40155>

- CEPAL, N. (2020). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19. CEPAL. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46070>
- Clark, Osterwalder, Pigneur & Lacey. (2012). Tu modelo de negocio. Barcelona: Deusto. Recuperado de: https://www.academia.edu/31744568/Tu_modelo_de_negocio
- De armas Ditta, J. E., Herrera, J. N., Rangel, Y. L., Diaz, K. V., Pianeta Guevara, W., & Pérez, E. (2017). Consolidar el modelo de negocio en el lienzo CANVAS. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/17253>
- De Romedi, M. L. Desarrollo del modelo de negocio de una consultora integral del rubro agropecuario (Master's thesis). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11086/6828>
- Díaz, Núñez & Rocca. (2017). Plan de marketing: desarrollo de mercado para una empresa social-caso Yaqua. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9624> .
- Fernández. (2020). Ingresos del mercado de consultoría e implementación de servicios TI en el mundo desde 2016 hasta 2021. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/966519/ingresos-del-mercado-de-consultoria-e-implementacion-de-servicios-ti-en-el-mundo>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. Revista de ciencias sociales-Universidad del Zulia, 21(1), 136-159. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5201468>
- García Cali, E. R., García Tamayo, D. M., & Cardeño Pórtela, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11323/4684>
- García, A. B., Corregan, B. W. H. & Fernández, F. G. (2019). Estrategias de concentración y diversificación en el rendimiento operativo: Análisis del efecto moderador del gobierno corporativo en empresas de la bolsa mexicana de valores. Obtenido de: <https://riuat.uat.edu.mx/handle/123456789/2105>

- Girton, C. (2018). Creating a Marketing Plan with a Marketing Team of One. *Marketing Libraries Journal*, 2(1), 81-85. Recuperado de: <https://journal.marketinglibraries.org/MLJv2i1-81-85.html>
- Guerrero Aguiar, M. (2019). Instrumento metodológico de consultoría organizacional para Audita SA (Doctoral dissertation, Tesis doctoral), Universidad de Matanzas, Cuba). Disponible en: <http://cict.umcc.cu/repositorio/tesis/>
- Hawkins. (2021). Habilidades de Atención al cliente Para Directivos: Habilidades de gestión para directivos.
- Herrera, E. A., García, A. B., & Mata, O. G. (2021). Diversificación empresarial e innovación: Un análisis bibliométrico de la literatura. *Lúmina*, 22(1), E0004-E0004. Obtenido de: <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/4063>
- Hijar Guerra, C. G. (2017). Propuesta de un plan de marketing para incrementar las ventas en la empresa de calzados Busmol SAC. Recuperado de: <https://repositorio.usil.edu.pe/items/751c6692-83fd-482f-9f62-123bd0c2205d>
- Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios gerenciales*, 32(138), 4-13. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000048>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. ISBN-13: 978-0-273-75336-0. Recuperado de: http://eprints.stiperdharmawacana.ac.id/24/1/%5BPhillip_Kotler%5D_Marketing_Management_14th_Edition%28BookFi%29.pdf
- Libro: *Marketing Lamb, Hair & McDaniel 11va Edición*. Recuperado de: https://www.academia.edu/36580935/Marketing_Lamb_Hair_and_McDaniel_11va_Edicion
- Libro: *Marketing*. Kotler, Philip Armstrong & Gary ISBN: 9786073238601. Editorial: Pearson Educación de México (2018) Edición número: 16ª ed. Recuperado de: <https://www.marcialpons.es/libros/marketing/9786073238601/>
- López Lorenzo, Maigret, & León Santos, Magda, & Portela Lara, Lourdes (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos.

Ciencias de la Información, 38(1-2),41-50.[fecha de Consulta 2 de Marzo de 2022].

ISSN: 0864-4659. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414865003>

López Picos, Y., Otero González, L., & Lado Sestayo, R. (2017). Efectos de la diversificación en el binomio rentabilidad-riesgo. Un análisis del sector hotelero. Recuperado de:

https://www.lareferencia.info/vufind/Record/ES_3e2d3f979b661d7de00de67781d7aaf7

Porter, M. (1982). Las cinco Fuerzas de Porter, estrategia competitiva. Recuperado de:

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

López, G. V. (2018). Revolución en el servicio: La transformación del servicio al cliente en el siglo XXI. CONECTA.

Machado Basantes, E. R. (2018). Guía Metodológica para el desarrollo del Plan de Marketing en los Negocios. Recuperado de:

http://revista.cientifica.mqr.aimtecnologia.com/26_MA.pdf

Medina Giacomozzi, Alex, Constanzo Hidalgo, Alexis, & Sandoval Soto, Rodrigo. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. Contaduría y administración, 57(4), 55-77. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000400004&lng=es&tlng=es

Morán, A. M. I., Armas, J. A. A., & Alcívar, M. A. M. (2019). Modelo del Plan de marketing MIX para el gimnasio CrossFit Milla de la ciudad de Quevedo. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores.

Muñiz. (2018). Marketing en el Siglo XXI (5ta ed.). Madrid: Centro de Estudios Financieros. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Nagra, K. A. (2017). Developing a strategic marketing plan for academic library e-resources to optimize return on investment. Community & Junior College Libraries, 23(3-4), 115-128. DOI: [10.1080/02763915.2019.1661735](https://doi.org/10.1080/02763915.2019.1661735) Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02763915.2019.1661735>

- Oliva Castro, G. S., & Sierra Sánchez, P. S. (2018). Plan de marketing para el incremento de ventas de la Empresa Ecotours en el departamento de Lambayeque. Periodo 2015–2016. Recuperado de: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1315>
- Osorio, D. B. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 105-126. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600926>
- Partido Comunista de Cuba, PCC. (2017). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. Documento presentado en el VII Congreso del PCC, La Habana, Cuba. Recuperado el 27 de abril de 2021 en: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2020-07/lineamientos-politica-partido.cuba.pdf>
- Partido Comunista de Cuba, PCC. (2020). Bases del Plan Nacional de desarrollo Económico y Social hasta el 2030. La Habana: Asamblea Nacional. Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/01/Constitucion-Cuba-2019.pdf>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. Documentos del, 7, 14-22. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-2030-de-cuba>
- Pozo-Díaz, A. R., Uranga-Pozo, B. L., Brossard-Grenot, A., & Ferro-Nieto, R. (2021). Consultoría organizacional, medio de mejora en los procesos empresariales. Caso de estudio. *Ciencias Holguín*, 27(4), 53-67. Disponible en: www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1301
- Quiroa. (2020) Estrategia de diversificación. *Economipedia.com* Consultado en: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-diversificacion.html>
- Rajeev. (2018). Development of a marketing plan in small businesses. *Limited Liability Company Capital*, 4(1), pp. 172-175. doi:10.24411/2411-0450-2019-10499.

- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Rodríguez & Bolaño. (2019). Estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad en las microempresas colombianas. Obtenido de: <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/12462>
- Rodríguez, M., PINEDA, D. Y., & CASTRO, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>
- Rojas-Quesada, A., & Valverde Moya, J. A. (2018). Plan de mercadeo de una empresa de servicios de consultoría técnica e innovación para la industria alimentaria. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/2238/10088>
- Sohl, T., Vroom, G. y McCann, B. T. (2020). Diversificación del modelo de negocio y desempeño de la empresa: una perspectiva del lado de la demanda. Revista de emprendimiento estratégico, 14(2), 198-223
- Soza Granados, Y. Y., Boza Cruz, R. R., & Pavón Molina, G. J. (2020). Estrategias del Marketing aplicadas a las pymes (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/15526/>
- Stasevskis, Z. (2018). Análisis y desarrollo del plan de marketing del Bar Terrateig (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/94722>
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M., & García-Guiliany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. Revista Espacios, 39(44). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394409.html>
- Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, I., Casanova Calatayud, E., del Corte Lora, V., ESTRADA, M., ... & Monte Collado, P. (2015). Principios de marketing estratégico. Universitat Jaume I. Recuperado de: <https://84.88.27.36/handle/10503/31877> ,
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/116262>

- Vanegas Ochoa, G. C., & Haro Vallejo, E. X. (2019). Plan de marketing para la empresa Italcosmetic SA en la ciudad de Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12752>
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, 5(2), 57-72 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5503957>
- Vizcaíno, & Sepúlveda. (2018). Servicio al cliente e integración del marketing mix de servicios (Primera edición ed.). México: Universidad de Guadalajara. Recuperado de: http://www.cucea.udgmx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/el_marketing_mix_y_el_diseno_de_estrategias_para_la_mejora_del_servicio.pdf
- Zhang, J., & Wang, R. (2019). Research on the marketing strategy of new energy vehicles in SL company. American Journal of Industrial and Business Management, 9(2), 306-314. Recuperado de: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=90659>

Anexo 1 Relación de los servicios y sus correspondientes ingresos

No. del servicio	Nombre del servicio	Ingresos que aporta
1	Auditoría-Financiera	1,046,294.00
2	Auditoria Financiera-Dictamen de Estados Financieros Anuales	145,875.00
3	Auditoria- De cumplimiento	143,040.00
4	Diagnostico a sistemas de direccion y gestion- Sistema de contabilidad	7,170.00
5	Diagnostico a sistemas de direccion y gestion- Sistema de control interno	83,910.00
6	Asesoría en el diseño sistemas de direccion y gestion- Sistema de control interno	96,855.00
7	Asesoría en el diseño sistemas de direccion y gestion- Sistema de costos	7,320.00
8	Asesoría en la implementacion de sistemas de direccion y gestion- Sistema de control interno	21,855.00
9	Adiestramiento- Sistema de Organizacion general	11,100.00
10	Adiestramiento- Sistema de control interno	11,340.00
11	Adiestramiento- Sistema de costos	32,115.00
12	Elaboracion y/o actualizacion de documentos de la base reglamentaria- Manual de la contabilidad	39,950.00
13	Elaboracion y/o actualizacion de documentos de la base reglamentaria- Manual de contabilidad de cost	49,160.00
14	Elaboracion de estudios de organizacion del trabajo	44,750.00
15	Elaboracion de fichas de costos y formacion de precios	2,100.00
16	Sistema logistico-Diagnostico en logistica de almacenes	2,250.00
17	Sistema logistico-Elaboracion de expedientes logísticos	15,870.00
18	Sistema logistico-Conteos fisicos periodicos de inventarios, activos fijos tangibles y utiles y herr	116,656.00
19	Estudios de pre-inversion -Estudio de Oportunidad	37,440.00
20	Estudios de pre-inversion -Estudio de pre factibilidad	8,790.00
21	Estudios de pre-inversion -Estudio de factibilidad	10,890.00
22	Asesoría en la elaboracion de documentos para extincion o liquidacion de una entidad	3,240.00
23	Asesoría contable	16,050.00
24	Asesoría en la conformacion y presentacion del expediente para la inversion	34,005.00
25	Actualizacion de los registros del subsistema de capital de trabajo	23,625.00
26	Depuracion de saldos de Cuentas	254,222.00
27	Teneduria de libros	118,976.00
28	Actualizacion de registros de subsistemas contables-Actualizacion de los registros de subsistema caj	6,780.00
29	Actualizacion de registros de subsistemas contables-Actualizacion de los registros de subsistema de	7,588.00
30	Actualizacion de registros de subsistemas contables-Actualizacion de los registros de subsistema act	24,360.00
31	Actualizacion de fichas de costos y formacion de precios	4,175.00
32	Contabilidad- Certificación de sistemas informaticos parar la contabilidad	219,535.00
33	Contabilidad-Depuración de cuentas	1,212,067.00
34	Contabilidad-Control del subsistema de inventarios	650,992.00
35	Contabilidad-Teneduría de libros	2,849,758.00
36	Contabilidad-Control del subsistema de activos fijos tangibles	24,285.00
37	Contabilidad-Asesoría contable	374,640.00
38	Proceso Inversionista-Elaboración de estudios de oportunidad, pre-factibilidad, factibilidad y post	380,640.00
39	Inversión E xtranjera-Elaboración de estudios de oportunidad, prefactibilidad y factibilidad para pro	12,900.00
40	Capacitación-Adiestramientos	273,320.00
41	Capacitación-Entrenamientos	351,273.00
42	Capacitación-Entrenamientos	3,025.00
43	Capacitación-Seminarios	5,375.00
44	Elaboración de fichas de costos y precios	133,810.00
45	Dirección y Gestión Empresarial-Elaboración de documentos de la base reglamentaria	18,395.00
46	Dirección y Gestión E mpresarial-Revisión y/o actualización de Manuales	168,746.00
47	Dirección y Gestión Empresarial-Elaboración de manuales de sistema de organizacion, contabilidad, co	360,970.00
48	Dirección y Gestión Empresarial-Elaboración de reglamentos de evaluación de desempeño, pago por resultado	33,775.00
49	Dirección y Gestión E mpresarial-Elaboración de procedimientos especificos	27,270.00
50	Dirección y Gestión E mpresarial-Elaboración de perfiles de competencia y contenidos de trabajo en la	11,645.00
51	Dirección y Gestión E mpresarial-Asesoría en la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empre	7,260.00
52	Dirección y Gestión E mpresarial-Consultoría en logística	67,320.00
53	Dirección y Gestión E mpresarial-Estudio de organizacion del trabajo	8,070.00
54	Control interno- Diagnóstico del control interno	737,560.00
55	Control interno- Asesoría en la implantación del Control Interno	113,730.00
56	Control interno- Diseño del sistema de control interno	240,450.00
57	Control interno- Revisión del cumplimiento del plan de medidas derivado de las acciones de control	16,830.00
58	Servicios de Auditoría	82,830.00
59	Servicios de Contabilidad y Gestión Empresarial	243,480.00
60	Servicio de Capacitación y Entrenamiento	81,962.00
61	Servicios de Gestión Empresarial	197,940.00
Total		11,337,604.00

Anexo 2 Organigrama de la Consultoría Económica CANEC, S.A. Sucursal Sancti Spíritus



Anexo 3: Principales clientes (2019 - 2020)

Principales clientes (2019 - 2020)	Servicios contratados
Empresa de Productos Lácteos " Río Zaza" de Sancti Spiritus	Elaboración de estudios de oportunidad, pre-factibilidad y factibilidad para proyectos de inversión
Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, UEB Alimentaria Sancti Spiritus	Depuración de cuentas
Unidad Presupuestada Hospital Pediátrico Docente Provincial " José Martí Pérez"	Control del subsistema de inventarios
Unidad Presupuestada Municipal de Educación Física y Recreación de Sancti Spiritus	Control del subsistema de inventarios
Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Sancti Spiritus, UEB Alimentaria Cabaiguán	Teneduría de libros
Unidad Presupuestada Provincial de Radio Sancti Spiritus	Adiestramientos y Entrenamientos
Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus	Teneduría de libros
Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	Consultoría en logística
Unidad Empresarial de Base GEYSEL, Sancti Spiritus	Adiestramientos y Entrenamientos
Sucursal LABIOFAM S.A. Sancti Spiritus	Asesoría en la implantación del Control Interno
Empresa Agroindustrial de Granos Sur del Jibaro Sancti Spiritus	Auditoría
Unidad Presupuestada Dirección Provincial de Servicios Comunales	Certificación de sistemas informáticos para la contabilidad
Unidad Presupuestada Poder Popular Municipal de Sancti Spiritus	Teneduría de libros
Empresa Integral de Servicios Automotores, UEB EISA Sancti Spiritus	Diseño del sistema de control interno
Empresa Agropecuaria Banao	Teneduría de libros
Empresa de Conservación y Restauración de Monumentos Trinidad	Auditoría
Empresa Campismo Popular Sancti Spiritus	Revisión del cumplimiento del plan de medidas derivado de las acciones de control
Empresa de Productos Lácteos " Río Zaza" de Sancti Spiritus	Depuración de cuentas
Empresa Eléctrica de Sancti Spiritus	Auditoría
Empresa Acopio Sancti Spiritus	Diagnóstico del control interno
Dirección Provincial de Planificación Física Sancti Spiritus	Diagnóstico del control interno
Empresa Provincial de Alojamiento Sancti Spiritus	Diagnóstico del control interno
Unidad Básica Inversionista Trinidad	Inversión Extranjera

Anexo 4 Resumen Encuesta Satisfacción cliente externo

Área	Cantidad	Obtenidos	Obtener	%
Área I	18	1000	1000	100
Enero	1	100	100	100
Febrero	2	200	200	100
Marzo	1	100	100	100
Abril	2	200	200	100
Mayo	2	200	200	100
Junio	0	0	0	0
Julio	2	200	200	100
Agosto	0	0	0	0
Septiembre	3	300	300	100
Octubre	0	0	0	0
Noviembre	3	300	300	100
Diciembre	2	200	200	100
Área II	76	4100	4100	100
Enero	5	500	500	100
Febrero	6	600	600	100
Marzo	4	400	400	100
Abril	7	700	700	100
Mayo	7	700	700	100
Junio	6	600	600	100
Julio	6	600	600	100
Agosto	7	700	700	100
Septiembre	5	500	500	100
Octubre	7	700	700	100
Noviembre	8	800	800	100
Diciembre	8	800	800	100
Total Sucursal	94	5100	5100	100

Anexo 5: Tarifas aplicables a los servicios de CANEC, SA durante los primeros seis meses a un año de la implementación del proceso de unificación monetaria y cambiaria.

Descripción	UM	Nuevo Precio único	Precio mínimo	Precio Máximo
Auditoría financiera	Uno	67,50	-	-
Dictamen de Estados de rendimiento financiero para firmas extranjeras	Uno	-	-	112,50
Auditoría de cumplimiento	Uno	67,50	-	-
Diagnóstico a sistemas de dirección y gestión	Uno	-	57,60	67,50
Diseño de sistemas de dirección y gestión	Uno	-	115,20	135,00
Asesoría en la implementación de sistemas de dirección y gestión	Uno	-	57,60	67,50
Adiestramiento	Uno	-	57,60	67,50
Entrenamiento en el puesto de trabajo	Uno	-	57,60	67,50
Asesoría en la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración y/o actualización de documentos de la base reglamentaria	Uno	-	57,60	67,50
Asesoría en la reorganización de la empresa	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración de documentos para creación de una entidad	Uno	-	115,20	135,00
Elaboración de documentos para extinción o liquidación de una entidad	Uno	-	115,20	135,00
Asesoría técnica especializada	Uno	-	57,60	67,50
Sistema logístico	Uno	-	57,60	67,50
Sistema de inocuidad de los alimentos	Uno	-	57,60	67,50
Estudios de pre-inversión	Uno	-	115,20	135,00
Análisis y evaluación post-inversión	Uno	-	99,84	117,00
Asesoría en la conformación y presentación del expediente para la inversión	Uno	-	57,60	67,50
Control financiero de las inversiones	Uno	-	76,80	90,00
Revisión del cumplimiento de las regulaciones del proceso inversionista	Uno	-	57,60	67,50
Proyectos de desarrollo local	Uno	-	115,20	135,00
Asesoría en materia de comercio exterior	Uno	-	-	67,50
Asesoría en la creación y formación de CNA	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración de estudios de organización del trabajo	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración de perfiles de competencia y contenidos de trabajo en las áreas de la empresa	Uno	-	115,20	135,00
Asesoría en sistemas de pago	Uno	-	57,60	67,50
Actualización de los registros del subsistema de capital humano	Uno	-	115,20	135,00
Asesoría en la elaboración y actualización de la planificación estratégica	Uno	-	57,60	67,50
Asesoría en la elaboración de planes anuales	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración de planes de negocios	Uno	-	115,20	135,00
Revisión de expedientes de importación	Uno	-	57,60	67,50
Revisión de expedientes de exportación	Uno	-	57,60	67,50
Depuración de saldo de cuentas	Uno	-	115,20	135,00
Teneduría de libros	Uno	-	115,20	135,00
Actualización de los registros de subsistemas contables	Uno	-	115,20	135,00
Dirección y supervisión de conteos físicos periódicos de Inventarios, activos fijos tangibles y útiles y herramientas	Uno	-	115,20	135,00
Gestión de inventarios para los productos de lento movimiento y ociosos	Uno	-	57,60	67,50
Asesoría en materia fiscal y tributaria	Uno	-	57,60	67,50
Asesoría contable	Uno	-	57,60	67,50
Asesoría económica financiera	Uno	-	57,60	67,50
Dictamen de los sistemas contables financieros soportados en las TIC	Uno	-	76,80	90,00
Asesoría en el uso de sistemas informáticos vinculados a la gestión y el control económico	Uno	-	57,60	67,50
Valuación de activos tangibles	Uno	-	115,20	135,00
Valuación de activos intangibles	Uno	-	115,20	135,00
Revisión del cumplimiento del plan de medidas derivado de las acciones de control	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración de fichas de costos	Uno	-	115,20	135,00
Actualización de fichas de costos	Uno	-	80,64	94,50
Elaboración de fichas para la formación de precios	Uno	-	115,20	135,00
Actualización de fichas para la formación de precios	Uno	-	80,64	94,50
Asesoría en materia de gestión comercial	Uno	-	57,60	67,50
Elaboración de estudios de mercado	Uno	-	96,00	112,50

Anexo 6: Ponderación por impacto para las relaciones entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: yellow;">EXTERNAS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; background-color: cyan;">INTERNAS</div>	OPORTUNIDADES						AMENAZAS						Total:
	1. Existencia de mayor demanda en el mercado derivada de los cambios en la legislación del país.	2. Amplia modificación de la base legal aplicable a los servicios.	3. Fortalecimiento de la empresa estatal socialista.	4. Desarrollo del entorno tecnológico	5. Fortalecimiento del sector de los servicios profesionales.	6. Desarrollo de nuevas formas de gestión no estatal.	1. Recrudescimiento del bloqueo económico.	2. Situación epidemiológica por la COVID-19.	3. Impacto de la tarea ordenamiento en sector empresarial.	4. Celeridad de cambios constantes e importantes en la legislación del país.	5. Desarrollo de la competencia.	6. Mercados laborales más estimulantes y atractivos que el de CANEC.	
FORTALEZAS													
1. Alto nivel profesional y de experiencia.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	34
2. Versatilidad de la Cartera de Servicios.	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	33
3. Existe presupuesto para desarrollar la actividad comercial	1	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	29
4. Permanencia en el mercado por más de 25 años.	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	34
5. Presencia significativa en el territorio	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	32
6. SGC implantado y certificado.	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	2	26
DEBILIDADES													
1. Insuficiente desarrollo de la actividad de mercadotecnia.	3	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2	29
2. Fluctuación de la fuerza laboral.	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	31
3. Insuficientes infraestructura y recursos vitales.	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	30
4. Insuficiencia del sistema de comunicación empresarial.	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	26
5. Insuficiencia de los sistemas de Innovación, Gestión del Conocimiento y Vigilancia e Inteligencia Empresarial (VeIE).	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	29
6. Desmotivación y disminución de los niveles de satisfacción laboral	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	29
Total:	29	30	32	29	35	34	27	23	27	31	36	29	