

Implementación del Sistema de Mercadotecnia en las empresas cubanas: Una propuesta metodológica.

Tatiana Gómez Reyes (Cuba).¹

Resumen.

Hace 20 años, el sistema empresarial cubano transita por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, demostrando mayor eficiencia, organización y disciplina. En el año 2007 el Consejo de Ministros emite el Decreto Ley 281: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Pero no todas las empresas cubanas han logrado implementar con éxito el Sistema de mercadotecnia. Las razones que prevalecen son el desconocimiento y la subestimación de las actividades de mercadotecnia de muchos empresarios cubanos, la falta de asesoramiento profesional, imprecisión en el Decreto Ley 281 acerca del procedimiento para implementarlo y la escasa difusión en los medios de comunicación sobre el tema. Este trabajo se propone demostrar que no siempre se tiene en cuenta el sistema de mercadotecnia a la hora de organizar el resto de los subsistemas en el Decreto Ley 281.

Palabras Claves.

Perfeccionamiento empresarial, sistema de mercadotecnia, empresas cubanas.

Abstract.

A look into the Marketing System implementation on cuban enterprises. Since 20 years ago cuban management system is envolved into a process knwon as Advanced Management, which has demonstrated more efficiency, organization and discipline. On 2007 Miniters annouces the Law Decree 281: Regulations for the establishment and consolidation of State Management System. Nonetheles, most of cuban enterprises haven't implemented Marketing System successfully. The main reasons are: ignorance and underestimation of marketing functions, absence of profesional advice, impreciseness in Law Decree 281 about the Marketing System implementation procedure, slender spreading in mass media. This research pretends demonstrate that not always the Marketing System is taken into account organizing the other systems of the Law Decree 281.

Keywords.

Advanced Management, Marketing System, cuban enterprises.

Introducción.

La mercadotecnia, más que un concepto, herramienta o disciplina, es una filosofía de gestión empresarial que se empeña ya no sólo en satisfacer a sus clientes sino también fidelizarlos. Mercadotecnia es un *know how*, una especie de cultura organizacional con enfoque estratégico, que para lograr sus propósitos de relación empresa-cliente emplea todas sus herramientas y esfuerzos. ¿Cuán cerca está la empresa cubana de lograr este enfoque? Para responder esta interrogante se debe abordar los inicios de la mercadotecnia en Cuba y los pasos recorridos hasta hoy.

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, de alguna manera, en su comercio exterior principalmente, pero no de forma generalizada, ya que por más de 40 años mantuvo convenios comerciales con la ex Unión Soviética y otros países del bloque socialista. Es sólo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista y el llamado “Período Especial” que la utilización de la mercadotecnia comienza a ser una necesidad y una alternativa para introducirse y atraer mercados externos o integrarse a los inversionistas extranjeros que se interesaron por establecer negocios en esta isla.

Un paso de avance lo constituyó la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, que reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en la misma se oriente la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleven a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Más recientemente tuvo lugar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el cual ha sido como un modelo u “hoja de ruta”; de cuya implementación devienen empresas más exitosas, rentables y eficientes. Por esta razón en el año 1998, por Decreto Ley 187 del Consejo de Ministros, surge el documento Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial que:

2

“(…) definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación”. (Cuba. Consejo de Ministros, 1998, p 1)

Siguiendo las indicaciones de dicho Decreto las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina. Bajo esta premisa el Consejo de Ministros en el año 2007 emite un documento, devenido Decreto Ley 281 el cual constituye el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

Este reglamento, que engloba 18 subsistemas², representa una guía de carácter sistémico que establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos para una mejor implantación del Sistema de Gestión Empresarial.

Uno de estos capítulos (XVII) explica en distintos artículos las herramientas del **Sistema de Mercadotecnia**, se enfatiza (Decreto 281) que la empresa debe conocer profundamente las necesidades de sus clientes para determinar oportunidades de negocios. Destaca el papel de la comunicación externa y hace marcado hincapié en que toda la empresa que implante el Sistema de Mercadotecnia debe tener en cuenta que en este proceso participan todas y cada una de las estructuras de la misma.

Muchas empresas cubanas sólo se ven avocadas a implementar dicho sistema cuando serán auditados por la Contraloría General de la República, como institución reguladora que esta representa. Esta decisión precipitada tiene consecuencias desfavorables a largo plazo para el desarrollo de las empresas; las cuales trazan políticas y objetivos estratégicos que no han sido resultado de estudios previos.

De manera que no han sido muchas las organizaciones que han logrado implementarlo con éxito. Las razones son múltiples, pero el desconocimiento y la subestimación de las

actividades de mercadotecnia de muchos empresarios cubanos, la falta de asesoramiento profesional, la poca claridad en el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal acerca del procedimiento para implementarlo y la escasa difusión en los medios de comunicación acerca de la necesidad de implementación de este sistema, son las causas que más prevalecen.

Para la presente investigación se ha seleccionado la Empresa Procesadora de Café “Rolando Ayub” (LIDECA) de Contramaestre³, Santiago de Cuba, para la puesta en práctica del Sistema de Mercadotecnia, dada las características de la organización, pues tiene una amplia cartera de bienes y servicios que se exportan al mercado internacional y que constituye uno de los rubros más importantes de la economía cubana. Hasta el año 2014 los niveles de ventas de LIDECA alcanzaron aproximadamente los 40 millones de pesos en moneda nacional y 5 millones en moneda libremente convertible; ese mismo año fue exportado al mercado internacional 1 408 300 toneladas de café.

Esta empresa acopia, beneficia y comercializa el café y cacao producido en el oriente cubano, cumpliendo estrictamente con las normas técnicas y requisitos de calidad del mercado internacional. Para ello cuenta con un capital humano con altos índice de profesionalidad, que hace un uso racional del equipamiento técnico, y garantiza la satisfacción a plenitud de los gustos y necesidades del consumidor más exigente.

A partir de un estudio diagnóstico en la empresa donde fueron realizadas entrevistas, encuestas y el Test de Cameron; con los cuales se obtuvieron resultados relevantes para el estudio. El 85% de los encuestados expresó que no existe un área en la empresa que se dedique a la mercadotecnia propiamente. El 65% de los encuestados dijo que no existe una estrategia de mercadotecnia definida. El 76% dice que no están declaradas o no se tiene en cuenta las funciones de mercadotecnia; también el 63% de los encuestados considera que los directivos tienen un nivel medio para implementar un sistema de mercadotecnia. Por ultimo un 78% de los encuestados admitió que no existen mecanismos de control para las

actividades de mercadotecnia. En general este diagnóstico evidenció que si bien LIDECA no tiene un alto grado de conocimiento acerca de mercadotecnia, sí tiene una actitud positiva ante ella, mantiene niveles significativos de producción -muy similares a sus principales competidores- con una tecnología de avanzada y constante innovación de sus procesos. Ha realizado diferentes acciones de comunicación para el mercado donde se desenvuelve y para sus clientes reales. No obstante, carece de visión estratégica, pues no ha logrado definir las políticas y funciones de mercadotecnia que la orienten al mercado y potencien una ventaja competitiva.

De manera que el **problema científico** de este estudio es: Limitaciones para la implementación del Sistema de Mercadotecnia en la Empresa Procesadora de Café “Rolando Ayub” LIDECA, de Contraamaestre.

Objetivo general.

Elaborar una metodología para la implementación del Sistema de Mercadotecnia en la Empresa Procesadora de Café “Rolando Ayub” LIDECA, de Contraamaestre.

El diseño de una metodología para la implementación del Sistema de Mercadotecnia en la Empresa Procesadora de Café “Rolando Ayub” (LIDECA) de Contraamaestre, facilitaría emprender las acciones encaminadas a ordenar las funciones de mercadotecnia de la organización, dotándola de herramientas para orientarse al mercado y enfocarse en su público meta, así como controlar la efectividad de las acciones realizadas por esta área en la empresa.

Desarrollo.

Para la realización de este estudio fue revisada bibliografía relacionada con la mercadotecnia como objeto de estudio, y realizando análisis de los principales presupuestos metodológicos sobre sistemas de mercadotecnia de la literatura internacional y nacional, como campo de acción. Así como la detallada revisión del Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal; Decreto 281 y así obtener las conclusiones que se brindan en el trabajo.

Métodos y Técnicas empleados⁴:

- 1) Análisis-Síntesis.
- 2) Revisión bibliográfica.
- 3) Encuestas.
- 4) Entrevista semi-estructurada
- 5) Observación participante.
- 6) Test de Cameron⁵ (Ver anexo 3).

La mercadotecnia en la empresa es un proceso que también, como la comunicación empresarial, debe ser planeado de manera sistémica. No debe olvidarse lo que se entiende por sistema, pues según de Heredia (1995, p.37): "un conjunto de objetos unidos por alguna interacción o interdependencia regular". Según Kotler (2006) para asegurar que los factores estratégicos de mercadotecnia funcionen son respaldados por el Sistema de Mercadotecnia, el cual se nutre de cuatro subsistemas fundamentales, ellos son:

Sistema de Información

Kotler (2006) define el esquema de Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) cuando explica que:

(...) es el conjunto de personas y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing (p. 112)

Un sistema de Información posee funciones complejas y se compone de:

Subsistema de Comunicación interna: Los subsistemas de información interna tienen como misión fundamental proporcionar medidas de la actividad y rendimiento presentes, desde el punto de vista netamente comunicativo este sistema se encarga de emitir información acerca de la empresa y las tendencias de su entorno, valiéndose de las herramientas o medios de comunicación interna.

Subsistema de Inteligencia: El subsistema de inteligencia comprende todos los sistemas empleados por la empresa para informarse de lo que ocurre en el medio ambiente.

Subsistema de Investigación de mercados: según Mc Daniel y Gates (2005) sus funciones y características fundamentales son:

- 1) Hace hincapié en el manejo de información externa.
- 2) Está orientada a resolver problemas puntuales.
- 3) Por tanto opera de manera intermitente proyecto a proyecto.
- 4) Está orientado hacia el futuro.
- 5) Para llevar adelante el proceso es indispensable el uso del ordenador.

6) Incluye otros subsistemas además de la investigación de mercados.

Subsistema Científico de Administración de mercadotecnia: El subsistema científico de administración de mercadotecnia tiene como fundamental misión ayudar a resolver lo mejor posibles problemas complicados de mercadotecnia por medio de modelos analíticos.

Sistema de planificación.

Existen muchas formas de planear, pero lo determinante en este proceso son los objetivos y resultados esperados. Generalmente cuando se habla de planificación se tiende a pensar en un recurso sustancial: el tiempo.

Etapas del Plan.

- 1. Análisis de la situación o Diagnóstico,** como la llaman algunos autores: Antes de desarrollar cualquier plan de acción los ejecutivos deben comprender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización.
- 2. Pronóstico:** Esta fase se realizan previsiones basadas en preguntas ¿hacia dónde va la empresa de continuar la situación actual? ¿Qué beneficios obtendrá la empresa si continua con la estrategia que hasta ahora ha manejado?
- 3. Fijación de objetivos:** la siguiente etapa de la planificación que consistirá en establecer los objetivos específicos; los cuales se deben ser precisos y mensurables.
- 4. Elección de estrategias:** Conviene analizar cada estrategia desde su viabilidad, bien referida a la posibilidad desde la disposición de la empresa de llevarla adelante, como desde el punto de vista de los recursos necesario para desarrollarla.

5. Diseño de tácticas: Al tener la estrategia seleccionada se procede a concretarla en diversos programas y acciones que se tendrán que ir realizando.

6. Fijación de presupuesto: Se realiza un análisis de los recursos necesarios para realizar las acciones propuestas.

7. Control: La validez del plan sólo podrá determinarse según que se obtengan resultados que se acerquen a los objetivos previstos o no se registren tales resultados. También es recomendable diseñar planes contingencias en caso de que los objetivos se tornen difíciles de alcanzar.

Sistema de Control.

Efectuar un control en el plan de mercadotecnia es primordial en cualquier organización, ya que permite comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos. El control se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes.

Sin control, y es algo que no es discutible en ningún tipo de organización, ningún esfuerzo realizado será válido. Dirigir, gestionar, organizar será en vano, si esta última etapa no se aplica correctamente. El Plan de mercadotecnia debe señalar qué métodos, qué sistemas, cuáles son los sujetos activos y pasivos del control, los cauces reglamentarios y la normativa adecuada, los niveles a que se aplicará y las garantías de que la información llegue desprovista de opiniones subjetivas.

Sistema de Innovación o Lanzamiento de nuevos productos.

El lanzamiento de nuevos productos tiene como principal objetivo satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y generar ganancias. La planeación y desarrollo de nuevos productos es vital para el éxito de las empresas, particularmente cuando los rápidos cambios tecnológicos hacen obsoletos algunos productos o servicios.

La metodología que se propone para la ejecución de un lanzamiento eficiente se compone de cuatro fases básicas:

Fase 1. Preparación del lanzamiento

La finalidad principal de esta fase es definir la información acerca del producto, consumidor objetivo, también en esta fase cuando se deben consensuar los objetivos.

Fase 2. Planificación del lanzamiento

Debe acordarse el calendario de las acciones a ejecutar, el ámbito del lanzamiento, las condiciones logísticas y administrativas, así como las acciones promocionales a desarrollar. También en esta fase deben acordarse los indicadores operativos que servirán para monitorizar el proceso.

Fase 3. Ejecución del lanzamiento

En esta fase deben ejecutarse las acciones planificadas en la fase anterior además de realizar el seguimiento y control del proceso a través de los indicadores operativos.

Fase 4. Evaluación

Medición de los resultados obtenidos con el lanzamiento y comparación con los objetivos previstos.

De manera general esta es la metodología para implementar el Sistema de mercadotecnia, donde queda claro que se deben tener en cuenta los cuatro subsistemas para su implementación integral.

A continuación se realizará un análisis de los sistemas que conforman el Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal, Decreto 281. Esta revisión se propone demostrar que no siempre se tiene en cuenta el sistema de mercadotecnia a la hora de organizar el resto de los subsistemas. Sólo en caso de que se mencionen (implícitas o explícitamente) actividades propias de la mercadotecnia en esos otros subsistemas, siempre se hace desde el punto de vista de las metas económicas de la empresa y no son explotadas las herramientas que ofrece la comunicación de marketing; lo cual demuestra que actividades medulares para la organización, como la mercadotecnia y la comunicación, no son tomadas en cuenta en este documento con una visión estratégica en la empresa cubana.

Sistema de Organización General.

Características Generales del Sistema de Organización General

- ✓ La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los sistemas que intervienen en la organización empresarial están en función de la organización de la actividad productiva o de prestación de servicios.

- ✓ Cada organización superior de dirección y empresa tiene la responsabilidad de organizar el funcionamiento de la actividad de mercadotecnia de los productos y servicios que ofrece, tanto para el mercado interno, como para el mercado exterior, en función de la exigencia de los clientes, y cumpliendo lo establecido en materia de comercio exterior.
- ✓ La organización superior de dirección y la empresa que implante el Perfeccionamiento Empresarial deberán contar con su base reglamentaria actualizada con el fin de organizar el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, y conteniendo manuales, reglamentos y procedimientos⁶.

Sin embargo es notable la ausencia de un procedimiento de mercadotecnia entre los documentos que requiere el Sistema de Dirección y Gestión. Al respecto el *sistema de mercadotecnia* expresa en su artículo 652, que este tipo de procedimiento debió ser contemplado también entre los manuales, reglamentos descritos en el Sistema de Organización General:

Artículo 652 (p. 267): Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a implantar su sistema de mercadotecnia, para ello deberá establecerse y aprobarse por el director general de la empresa el procedimiento que organiza esta actividad.

Sistema Organización de la Producción de Bienes y Servicios.

Este subsistema entre sus aspectos generales plantea que:

- ✓ La empresa produce bienes y servicios, ajustándose al objeto empresarial aprobado, por lo que debe revisar y actualizar anualmente la carpeta de productos y servicios que

presta, clasificándolos en correspondencia a sus posibilidades de ventas, aceptación y niveles de beneficios que aportan. Esta técnica permite tener plenamente identificado las posibilidades actuales y perspectivas de cada producto o servicio que se presta, así como los objetivos y acciones estratégicas que correspondan tomar en cada caso.

- ✓ El método de trabajo es la innovación continua.

La organización del sistema logístico a implantar en la empresa.

- ✓ El sistema logístico a implantar en la empresa deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado a estas actividades, de forma tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad.

En el **sistema de mercadotecnia** se expresa según el **artículo 657** (p. 268) que: “Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia, se debe crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia el que forma parte del sistema de información de la empresa”.

El sistema de información de mercadotecnia contiene los siguientes aspectos:

- ✓ Sistema de datos internos.
- ✓ Sistema de inteligencia de mercadotecnia.
- ✓ Sistema de investigación de mercadotecnia.
- ✓ Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia (sistemas que permiten almacenar y recuperar información para la toma de decisiones).

Si se analiza el sistema de información desde la organización de bienes y servicios y el sistema de mercadotecnia, se ve claramente que existen discursos similares, lo que no

queda claro en ningún momento es cómo organizar este sistema de información interna, mediante flujos y canales de comunicación para que sea realmente eficaz y la información llegue de manera oportuna y exacta al departamento que la necesite para la posterior toma de decisiones.

Sistema de Gestión de la Calidad.

En el acápite referido a la **Gestión de la Calidad** se expresa que:

Se han identificado los principios de la gestión de la calidad que deben ser utilizados por la dirección de la empresa, uno de ellos es el:

- ✓ Enfoque al cliente. Las empresas dependen de sus clientes y por lo tanto deben tener en cuenta en su estrategia las necesidades actuales y futuras de la sociedad y sus clientes, satisfacer sus expectativas y requisitos.

En consecuencia con lo anterior el *sistema de mercadotecnia* expresa en los siguientes artículos:

Artículo 654 (p. 268): El punto de partida para la implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, radica en conocer las necesidades y deseos de la sociedad y los clientes.

Artículo 655 (p. 268): Un elemento importante es garantizar por la empresa ofertar productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado; lo cual conduce al éxito de la empresa.

Artículo 656 (p. 268): La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, posibilita un uso racional de los recursos disponibles, al orientar la actividad de la empresa

a “producir aquello que es necesario” y no tratando de “comercializar aquello que se produce”.

Los planteamientos de los artículos 655 y 656 son importantes, pero de nada le sirve a una empresa tener un producto con calidad, precio justo, en el lugar y tiempo preciso, si no se realizan acciones de comunicación, como la promoción, la publicidad y el merchandising para que los consumidores potenciales puedan conocer de sus ofertas, basadas en estudios sobre las necesidades y demandas de los clientes.

Sistema de Gestión de la Innovación.

En sus aspectos generales este sistema define que por el alcance transformador en el aspecto técnico las innovaciones pueden ser:

- ✓ Pequeñas mejoras, pueden ser ejemplos: mejoras en diseños de productos.
- ✓ Innovaciones incrementales, producen mejorías en las tecnologías existentes al nivel de la organización, pueden ser ejemplos: el establecimiento de mejores formas de distribución de productos.

Respecto a lo anterior la autora discrepa en la clasificación de las innovaciones aportadas por este reglamento, pues nunca una innovación realizada a un producto puede ser considerada “pequeña” o “menor”, ya que las innovaciones son el resultado de estudios previos y de la creatividad del personal para satisfacer las demandas y tendencias del mercado. Una innovación hecha a un producto añade nuevos valores y atributos al mismo, lo cual siempre será percibido y agradecido por los consumidores y siempre debe ser comunicado debidamente utilizando las herramientas del mix de comunicación de marketing. De manera que es posible afirmar que la actividad de innovación en la empresa

cubana no siempre es vista con un enfoque de mercadotecnia, sino rigiéndose por intereses de racionalización de los recursos.

En este sistema también se observan discursos similares a los expresados en el *sistema de mercadotecnia* cuando dice que:

Artículo 663 (p. 270): Un elemento imprescindible en la implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa está relacionado con la organización de la actividad de nuevos productos, la que deberá garantizar el desarrollo de la empresa sobre la base de la satisfacción de las necesidades, deseos y demanda de la sociedad y los clientes, que se desarrollan en forma siempre creciente.

Este proceso de creación de nuevas ofertas descansa en la innovación, que se debe desarrollar sobre la base de un conocimiento profundo del mercado y del estudio de lo que se hace en las otras empresas del ramo (nacionales y extranjeras).

Las empresas deberán evaluar anualmente el impacto que han tenido los nuevos productos y servicios; así como los productos y servicios mejorados, en el crecimiento de las ventas y en la estructura de las mismas.

Sistema de Planificación.

Este sistema en sus aspectos generales considera que:

- ✓ El sistema de planificación empresarial tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan anual) están sujetas a programas a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro, con las especificidades y características propias del presente.

R
y
P

Proceso de planificación anual

- ✓ El proceso de la planificación anual en las empresas debe ser continuo e ininterrumpido, y no debe supeditarse a recibir el calendario, objetivos y las directivas preliminares elaborados por el Gobierno. Existen muchos elementos internos que pueden ser determinados como son: introducción de nuevas producciones, elevación de la calidad, nuevas tecnologías o métodos que permiten aprovechar más la materia prima y propenden al ahorro, nuevos productos o servicios, estudios de necesidades de mercado.

El contenido del plan anual de cada empresa, con independencia de su objeto empresarial, en general, debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Plan de producción y servicios.
- ✓ Estudio de Mercado.
- ✓ Ciencia, tecnología, Innovación y medio ambiente.
- ✓ Calidad.

En el sistema de planificación esta actividad es vista desde la perspectiva económica y enfocada en la productividad, olvidando u omitiendo en el plan anual actividades estratégicas como la mercadotecnia y la comunicación, reflejados en un Plan concreto de mercadotecnia, sus objetivos estratégicos y el Plan de Comunicación de mercadotecnia.

El **sistema de mercadotecnia** es claro cuando dice en sus **artículos 664 y 665** (p. 270), los mismos plantean que:

Artículo 665: La actividad de mercadotecnia es esencialmente planificada, formando parte del plan anual de las empresas, en él se reflejan los objetivos, políticas y acciones relativas a la mercadotecnia y a la cartera de productos y servicios de la empresa. La planificación de mercadotecnia se realiza para el mediano y corto plazo; también se *realiza para marcas*

de productos específicos, para zonas o territorios determinados, así como para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

El **artículo 666** (p. 270) hace un esbozo, aunque con ciertas limitaciones desde el punto de vista comunicativo por ejemplo el carácter estratégico de las acciones de Relaciones Públicas, de cómo debe comportarse la actividad de planificación de mercadotecnia:

Artículo 666: Para elaborar la planificación de la mercadotecnia (estudio de mercado) deben realizarse por las empresas las siguientes acciones:

- 1) El diagnóstico.
- 2) Los objetivos para el período en cuestión.
- 3) La definición del mercado meta.
- 4) Los objetivos estratégicos.
- 5) El presupuesto

Sistema de Control Interno.

Sobre las **actividades de control** este sistema plantea que las actividades de control son acciones que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

De manera paralela el **sistema de mercadotecnia** aporta sus consideraciones respecto a la actividad de control:

El sistema de control recoge las vías, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia, así como los mecanismos de monitoreo y ajuste del mismo.

Artículo 667 (p. 271): La empresa deberá formular e implementar sus procedimientos propios de control de la eficacia y eficiencia de la mercadotecnia, entre ellos las auditorías mercadotécnicas y el empleo de técnicas y procedimientos de medición del desempeño mediante índices y relaciones. Un indicador básico que permite evaluar la factibilidad del sistema de mercadotecnia implantado es la evaluación del crecimiento anual de los clientes de la empresa, así como de aquellos que anualmente repiten la solicitud de servicios o productos.

Sistema de comunicación empresarial.

La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

Comunicación Externa.

- ✓ La comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión.
- ✓ La imagen favorable que pueda tener la sociedad sobre la empresa u organización superior de dirección, constituye la base para el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a promover productos y servicios que la empresa ofrece a la sociedad y sus públicos.

Muy ligado al sistema de comunicación empresarial se encuentra el sistema de mercadotecnia, ambos resultan una alianza estratégica para el éxito de la empresa. Respeto a la comunicación el **sistema de mercadotecnia** plantea:

Artículo 661 (p. 261): Como parte de la comunicación externa de la empresa, desde el punto de vista de la mercadotecnia las acciones destinadas a promover productos y servicios posibilitan una mejor orientación a la comunidad y razones para que esta pueda realizar una decisión de compra racional y responsable.

Artículo 662 (p. 261): Para la implantación del sistema de comunicación externa desde el punto de vista de la mercadotecnia se deberá conocer las características de los mercados y clientes a los que pretende dirigirse los productos y servicios que ofrece la empresa; no menos importante lo constituye el análisis de la competencia, sus volúmenes de ventas, diferenciación de productos y servicios, entre otros.

Sistema de Mercadotecnia

El sistema de mercadotecnia explica que las empresas deberán mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, con la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada servicio o producto y con la calidad de los mismos, una aplicación estricta de la política de precios, así como un sistema contractual adecuado.

Según el **artículo 653** (p. 267): La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato. Por esa razón se hace imprescindible, que la empresa estatal ejecute las siguientes acciones para garantizar la implantación del sistema de mercadotecnia:

- ✓ Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- ✓ Elaborar base de datos actualizada de las características de los clientes actuales.
- ✓ Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigido sus productos y servicios.
- ✓ Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.
- ✓ Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.
- ✓ Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.
- ✓ Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, efectuando tal y como está establecido los pliegos de concurrencia.
- ✓ Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).
- ✓ Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.

El artículo 668 y 669 (p. 271-272) plantean que:

Artículo 668: La actividad de mercadotecnia en la empresa se desarrolla y garantiza mediante diversas formas organizativas entre los que se encuentran:

- ✓ La creación de un área de regulación y control.
- ✓ La creación de una unidad empresarial de base especializada.
- ✓ Asesoramiento externo por empresas especializadas, universidades, asesores externos, entre otras.
- ✓ La combinación de las anteriores.

Lo antes señalado depende de las características y condiciones de cada empresa pero, cualquiera que esta sea, debe garantizar la información, planeación, organización, implementación y control de la actividad de mercadotecnia.

Artículo 669: Cualquiera que sea la organización que se adopte, siempre se tendrá en cuenta que en la administración de la mercadotecnia, como proceso de la empresa, intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa.

Conclusiones.

El Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, explica que el sistema de mercadotecnia está formado por cuatro subsistemas que coinciden con la metodología analizada.

No obstante como se ha podido observar, existen algunas limitaciones al plantear la organización de dichos subsistemas en el Sistema de mercadotecnia y más aun a la hora de integrarlos al Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, como sistema global, lo cual no es menos importante.

Para una mayor y mejor integración del sistema de mercadotecnia, esta actividad como filosofía, debió ser insertada no sólo en los sistemas analizados, también debió ser contemplada en el Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, sugiriendo un estilo de dirección proactivo, enfocado hacia las tendencias del mercado y las demandas de los clientes y públicos meta.

Otros de los sistemas que deben contemplar la filosofía de la mercadotecnia son los Sistemas de Atención al Hombre y de Gestión de Capital Humano, pues desde la concepción de la mercadotecnia interna se pueden conocer las insatisfacciones y necesidades del público interno, pues son quienes, en definitiva, impulsan el crecimiento de la empresa. También mediante la mercadotecnia interna se puede potenciar una estrategia para fortalecer la filosofía de mercadotecnia entre los trabajadores y se sientan comprometidos con la labor que realizan y puedan comunicar de una mejor manera al cliente la misión de la empresa.

Por último el Sistema de Gestión Ambiental también debe integrarse a la filosofía de una mercadotecnia socialmente responsable, potenciando estrategias de comunicación que eleven la reputación corporativa, comunicando los esfuerzos de la empresa por respetar y cuidar el medio ambiente circundante.

Esta investigación pretende proveer a las empresas de una guía para implementar el Sistema de Mercadotecnia de manera que el mismo se ajuste e integre al resto de los sistemas del Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, manteniendo así un enfoque sistémico. No obstante se recomienda a las empresas que siempre acudan a las asesorías que brindan los profesores de las universidades del país.

Referencias Bibliográficas

Bustos, Josep María. (2003) *Marketing Operativo: Una introducción al Marketing*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.

Cuba. Consejo de Estado (1998). Decreto- Ley 187. De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Edición Ordinaria número 45 de 25 de Agosto de 1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Decreto 281/2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

de Heredia Scasso, Rafael (1995) Dirección Integrada de Proyecto -DIP- "Project Management" Ed. Gabinete de Ingeniería SA, Madrid, España.

Hernández Sampieri, Roberto, et al. (2005) *Metodología de la Investigación*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.

Kotler, Philip (2006). *Dirección de Marketing*. La Habana: Félix Varela.

Mc Daniel, Carl y Gates, Roger (2005). *Investigación de mercados*. 6ta. Ed. México DF: Thomson.

¹ Licenciada en Comunicación Social por la Universidad de Oriente de Santiago de Cuba. Profesora del Departamento de Comunicación Social de dicha Casa de Estudios, donde cursa el programa de Maestría en Ciencias de la Comunicación. Correo electrónico: tatianag@uo.edu.cu

²

1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

³ Contra maestre se encuentra ubicado en el extremo noroeste de la provincia de Santiago de Cuba. Limita al Norte con las provincias Granma y Holguín, al Sur con el municipio Tercer Frente, al Este con Palma Soriano y al Oeste con la provincia Granma. El 80% del municipio (parte norte central) se encuentra enclavado en la llanura del Cauto, por lo que predomina el relieve llano, exceptuando una parte alomada donde comienza la precordillera de la Sierra Maestra. Tiene una extensión territorial de 610 300 km², ocupando el 9,9% de la superficie de la provincia. Las plantaciones de café alcanzan hasta 1 068 600 hectáreas de superficie.

⁴ **Métodos y Técnicas empleados:**

Análisis-Síntesis: Permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio y establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas, posibilita descubrir sus características generales y las relaciones esenciales entre ellas. **Revisión bibliográfica:** Esta técnica fue utilizada principalmente durante la fase de investigación de los principales temas del trabajo. Con el objetivo de buscar información actualizada del tema en cuestión. También se recurrió a esta técnica para buscar información sobre la situación de la empresa. **Encuestas:** Confeccionada por un cuestionario con módulos de preguntas abiertas y cerradas para mayor confiabilidad y precisión en las respuestas; dirigidas al público interno y externo de la organización, con el objetivo de determinar los niveles de notoriedad y las actitudes que expresan los clientes externos reales sobre la misma. **Entrevista semi-estructurada:** Esta técnica se le aplicó a los directivos y fundadores con el objetivo de profundizar en aspectos de la mercadotecnia en la entidad. Otros de los objetivos que se persiguió fue determinar las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas que influyen en la entidad. **Observación participante:** Fue realizada durante toda la investigación con el objetivo de complementar información que posteriormente sirviera para el proceso de interpretación de los datos y triangulación de resultados. Posibilitó conocer las actitudes y conocimientos de los trabajadores con respecto a las actividades mercadotécnicas de la empresa. **Triangulación de datos:** Se le denomina triangulación de datos al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección. En esta investigación no sólo son triangulados los datos, lo mismo se hace con las metodologías de los enfoques cualitativos y cuantitativos, y las distintas opiniones de los teóricos. Se utilizó con el objetivo de obtener una mayor riqueza y profundidad en la investigación. **Test de Cameron:** Comprende un cuestionario que abarca las seis dimensiones de la cultura organizacional. Este instrumento fue desarrollado Kim S. Cameron en 1985, quien ahora trabaja en el Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan. Es una herramienta confiable donde la fuerza y la congruencia de la cultura organizacional pueden ser medidas así como también el tipo de cultura presente. **Test de Cameron. Procedimiento** El análisis de la cultura se realizó aplicando el Test de Cameron (1985). El cual abarca las 6 dimensiones de la cultura organizacional, estas son: 1. Características dominantes; 2. Líder Organizacional; 3. Factor de Cohesión; 4. Clima Organizacional; 5. Criterio de Éxito; 6. Estilo de management Éstas son graficadas transfiriendo los scores obtenidos en las 6 preguntas del instrumento que contiene las matrices que reflejarán el perfil organizacional. Los puntajes de cada una de las preguntas son sumados y promediados para obtener un gráfico resumen del perfil de la organización. La ventaja de este instrumento es que actúa como un espejo, en el cual los encuestados pueden reflejar la cultura actual de sus organizaciones. La fuerza y la congruencia de la cultura organizacional pueden ser medidas como así también el tipo de cultura presente. Se puede expresar en magnitudes cuán fuertemente una organización enfatiza un cierto grupo de valores o características como así también ver qué dimensiones de la Organización son congruentes
Fuente: MsC Odalis Moreno Oliva.

⁶ **Manuales, reglamentos y procedimientos del Sistema de Dirección y Gestión.** Manual de la calidad; Manual de la contabilidad; Manual de contabilidad de costos; Manual de gestión de comunicación; Manual de Identidad Corporativa; Manual de seguridad y salud en el trabajo; Reglamento disciplinario interno; Reglamento de los órganos colectivos de dirección; Reglamento para la estimulación moral.; Reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista; Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada; Reglamento de evaluación del desempeño; Reglamento de los sistemas de pagos; Reglamento para el pago por el alto desempeño; Reglamento de los comités de expertos; Reglamento de estimulación en CUC; Reglamento de la información; Reglamento de Seguridad y Protección Física; Reglamento que organiza el mantenimiento sistemático de inmuebles, muebles, medios, y equipos; Procedimiento que norma los pagos

adicionales legalmente aprobados; Procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos; Procedimiento para la compraventa de útiles y herramientas a los trabajadores; Procedimiento para el período de prueba; Procedimiento para el diseño de nuevos cargos; Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores; Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección; Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros; Procedimiento de la planificación; Procedimiento para la contratación económica; Procedimiento para la actividad metrológica; Plan de medidas para la prevención; Programa de trabajo para la realización de estudios de organización del trabajo. Fuente: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Decreto 281/ 2007.

R
y
P