Avances
ISSN: 1562-3297
ISSN: 1562-3297
avances@ciget.vega.inf.cu
Instituto de Información Científica y Tecnológica
Cuba

Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron

Sánchez Medina, Rewall Alexander; de la Nuez-Hernández, Diana
Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron
Avances, vol. 22, núm. 3, 2020
Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba
Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869117010

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron

Formulation of marketing strategy at Distribuidora Cuba Ron

Rewall Alexander Sánchez Medina
Distribuidora Cuba Ron, Cuba
rewall.sanchez@nauta.cu
http://orcid.org/0000- 0003-2205-976

Diana de la Nuez-Hernández
Universidad de Pinar del Río ?Hermanos Saíz Montes de Oca?, Cuba
diana@upr.edu.cu
http://orcid.org/0000-0002- 2184-2034

Redalyc: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869117010

Recepción: 19 Febrero 2020
Aprobación: 10 Junio 2020

Resumen:

El enfoque de gestión comercial actual en la Distribuidora Cuba Ron encargada de la comercialización de rones y otras bebidas alcohólicas, subordinada a la Presidencia de la Corporación Cuba Ron, S.A., adscrita al Ministerio de la Industria Alimentaria, se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia, lo cual constituye el problema de investigación que se aborda en el presente artículo. Para facilitar su solución se definió como objetivo: diseñar un procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización que contribuya al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y a elevar la eficiencia y eficacia del desempeño organizacional. Entre los principales métodos empleados destacan el sistémico-estructural al establecer las interrelaciones entre la organización y su entorno y la triangulación para analizar y rediseñar los nexos valorativos en el enfoque de clientes que sirve de base a la propuesta del procedimiento. En relación con las técnicas utilizadas, resaltan la encuesta, la entrevista y análisis documental. En cuanto a los principales resultados de la investigación se consigue la adopción de un enfoque orientado más al marketing y por consiguiente, una mejora en los niveles de satisfacción del cliente y en otros indicadores de eficiencia y eficacia organizacional.

Palabras clave: comercialización de bebidas alcohólicas, estrategia de marketing, distribuidora Cuba Ron.

Abstract:

The approachment of current marketing management in the Distribuidora Cuba Ron in charge of the commercialization of rums and other alcoholic drinks, subordinate to the Presidency of the Cuba Rum, corp., attributed to the Ministry of the Alimentary Industry, is carried out on empiric bases, what affects the decision making process to medium and long terms and the organizational performance with efficiency and effectiveness, which constitutes the investigation problem that is approached article presently. To facilitate its solution is defined as objective: to design a procedure for the formulation of the marketing strategy that contributes to the invigoration of the decision making process to medium and long terms and to elevate the efficiency and effectiveness of the organizational performance. Among the main used methods, they highlight the systemic- structural one when establishing the interrelations between the organization and its environment and the triangulation to analyze and to redraw the nexuses valued in the customer approach that serves from base to the proposal of the procedure. In connection with the used techniques, they stand out the survey, the interview, and the verification lists. As for the main results of the investigation the adoption of an approachment is gotten guided more to the marketing and consequently an improvement in the levels of the customer's satisfaction and in other indicators of efficiency and organizational effectiveness.

Keywords: commercialization of alcoholic drinks, marketing strategy, Distribuidora Cuba Ron.

El proceso de actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista jerarquiza el papel fundamental de la empresa estatal en la gestión económica y plantea nuevos desafíos. Ello explica la necesidad del estudio con enfoque estratégico de los procesos y funciones básicas de estas organizaciones.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La gestión comercial constituye una de las funciones empresariales básicas, la que se materializa en el plan de marketing estratégico, que por su naturaleza, puede constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012) y, en cualquier caso constituye un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto- mercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.). Kotler y Armstrong (citados en Pacheco, Pantoja & Troya, 2018), afirman que un plan de marketing estratégico permite definir las prioridades en la asignación de recursos y aclarar el pensamiento estratégico de la empresa.

Al analizar las definiciones sobre el término comercialización es posible advertir en la bibliografía consultada la siguiente referencia: «?a lo que actualmente llamamos mercadeo o marketing, se le llamaba antes de los años 70 comercialización o comercializar» (Pereira, 2018, p. 30), este mismo autor refiere que «?en España, hasta el día de hoy, existen autores que siguen refiriéndose con el término comercialización, a las operaciones por las que pasa una mercancía desde el productor al consumidor, aunque en ese país se utiliza corrientemente el anglicismo marketing en lugar de mercadeo, como lo hacemos en Latinoamérica» (p. 31).

En ese sentido, Kotler y Armstrong (citados en Pacheco, Pantoja & Troya, 2018), refieren que «el marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos» (p. 35).

El término marketing es un anglicismo que ha sido aceptado por la Real Academia Española (2018) de la lengua debido a su extenso uso en los hispanohablantes, esta institución lo define como el «conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de producto» (Real Academia Española, 2018).

Si se analizan detalladamente las definiciones sobre esos dos términos (comercialización y marketing) se puede apreciar similitud entre ambas, al tiempo que se advierte también que la traducción al español del vocablo marketing en muchos casos es comercialización o mercadotecnia, así, en la bibliografía algunos autores emplean indistintamente ambos términos.

Para Kotler y Armstrong (citados en López Boudet, González & Campos, 2020), el marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la empresa por varias razones. Primero, el marketing provee una filosofía guía, la cual sugiere que la estrategia de la empresa debería girar en torno del establecimiento de relaciones beneficiosas con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece datos a los planeadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas. La planeación de marketing es el acto de establecer un plan para cada negocio, producto o marca dentro de la empresa? «En realidad preparará dos planes de mercadotecnia: uno a largo plazo y otro anual» (Kotler & Armstrong, 2012, p. 464). El gerente de marketing trazará primero un plan a largo plazo en el cual se señalan los factores y fuerzas principales que influirán en el mercado durante los próximos años, los objetivos del período, las estrategias básicas que servirán para obtener la participación del mercado y los beneficios, el capital requerido y las utilidades esperadas.

En el proceso de formulación de estrategias organizacionales se acostumbra a distinguir tres niveles: global, de área de negocio y funcional (Gárciga, 1999). A nivel global se toman las decisiones relacionadas con:

- La definición del ámbito de actuación de la organización.
- La selección de los negocios que piensa poseer (y en los que competirá, su entrada y salida, ampliación, compra y venta).
- La asignación de recursos entre estos negocios.
- Patrones de desempeño mínimo. Designación / remoción de la alta dirección de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

Todo esto quedará recogido en la definición de su misión y objetivos, estableciendo de esta forma el marco estructural dentro del cual deben ser definidas las estrategias de las UEN y de las Unidades Funcionales (UF),

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

por lo que se plantea que la estrategia organizacional «es el patrón de decisiones de una empresa» (Munueva & Rodríguez, 2007, p. 54), donde se establecen por otra parte «los conceptos y creencias básicos que guían las decisiones y el comportamiento de la organización» (p. 57).

A nivel de las unidades estratégicas de negocios se toman las decisiones sobre «cómo competir en un mercado concreto», según Serna (2010), dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos globales. En el tercer nivel está la estrategia funcional. A este nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad o unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos (Menguzzato & Renau, 1995).

La mayoría de los autores consultados (Menguzzato & Renau, 1995; Gárciga, 1999; Serna, 2010; Kotler & Armstrong, 2012; Monferrer, 2013) coincide en afirmar que el tercer nivel lo constituyenlas unidades funcionales formadas por las actividades operativas y de apoyo, a saber: producción, distribución, marketing, investigación y desarrollo, etc. cuyas estrategias especificarán cómo deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y a través de ellas, al logro de la estrategia global.

Las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado (Arechavaleta, 2015). Autores como Menguzatto y Renau (1995); Gárciga (1999); Munueva y Rodríguez (2007); Monferrer (2013), concuerdan en que la piedra angular de la estrategia de marketing es la estrategia productos-mercados. Su objetivo fundamental es formular diversas opciones para un área de negocio durante un determinado horizonte temporal.

Según Trout (2004), una estrategia producto-mercado contiene objetivos y direcciones generales, posicionamiento del producto en el mercado, las tácticas y programas necesarios para suimplantación...

«A partir de la estrategia central elaborada se definen entonces las estrategias para cada uno de los componentes de la mezcla de marketing: producto, precio, distribución, promoción» (p. 32).

A continuación, se resume el contenido de las estrategias para cada uno de los componentes o variables de marketing:

Decisiones sobre el producto

Las decisiones estratégicas sobre el producto pueden estar referidas a ampliar la gama de productos, introducir otros mejorados, complementarios, de reemplazo o nuevos, decidir sobre el ciclo de vida del producto, posición de la marca, etc. Están disponibles tres grandes opciones estratégicas:

- Marketing indiferenciado
- Marketing diferenciado
- Marketing concentrado

Decisiones sobre el precio

En la fijación de precios la consideración de los costos y los márgenes de ganancia son muy importantes, lo que puede supeditarse al análisis de los precios de los competidores y conducir a una política de «precios seguidores» ya que el aumento de precios tiene sus límites en los precios del mercado para productos comparables. En definitiva, hay un máximo aceptable, según el valor percibido del producto por los diferentes segmentos (Gárciga, 1999).

Decisiones sobre la distribución

La estrategia de distribución tiene una finalidad múltiple, pues ella debe posibilitar, entre otras, asegurar la coordinación efectiva entre todos los integrantes de la red o canal de marketing/distribución, definir las normas de desempeño en todos los niveles del canal y determinar las tareas de cada cual.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Entre las decisiones sobre el diseño del canal a utilizar por la empresa se encuentra la identificación de las principales alternativas del canal. Una vez definido el mercado meta y la posición deseada, deben identificarse las alternativas de los canales. Menguzzato y Renau (1995) sostienen que una alternativa de canal se describe por medio de los siguientes tres elementos:

a) Tipos de intermediarios
b) Cantidad de intermediarios
c) Responsabilidades de los miembros del canal

Decisiones sobre la promoción

La estrategia de promoción es esencial en una estrategia global de comunicación, y se fundamenta en la estrategia productos-mercados para apoyar la estrategia global de la empresa (Gárciga, 1999). Esta estrategia incluye el establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, sistemas de remuneración, etc. De igual manera alude a la publicidad, como forma de comunicación empresa-consumidor, en la que la elección del mensaje o mensajes, medios de comunicación y soportes, es otro componente importante; la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/ o intermediarios (tales como, por ejemplo, sistemas de descuentos, apoyo publicitario a distribuidores?) son otras tantas decisiones en publicidad.

Con el objetivo de expandirse en el mercado cubano la Distribuidora Cuba Ron (DCR), ha utilizado como referente la estrategia de comercialización formulada por la Corporación a la cual se subordina, por lo que adolece de un enfoque propio en esa materia, al tiempo que privilegia una filosofía basada sobre todo en el empirismo que afecta el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Tal situación permitió formular el siguiente problema de investigación: el enfoque de gestión comercial predominante en la DCR se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia. Para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como objetivo general: diseñar un procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron que contribuya al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y al desempeño organizacional con eficiencia y eficacia.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el diagnóstico empírico se siguió la metodología propuesta por De la Nuez (2005), que consta de las siguientes fases:

1º. Determinación de las necesidades de información.
2º. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico.
3º. Definición de las fuentes de información.
4º. Diseño de formatos para la captación de información.
5º. Diseño de la muestra.
6º. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7º. Presentación del informe.

1º. Las necesidades de información incluyen las regularidades en cuanto al predominio de los diferentes enfoques de la dirección para llevar a cabo la gestión comercial en la organización objeto de estudio, a saber: cuál es la filosofía empresarial que predomina en cuanto a la orientación al mercado (producción, producto, ventas, marketing o marketing social), cuáles son las bases del proceso de planificación de la comercialización/ marketing, cómo se realiza el análisis de las oportunidades de mercado, cómo se define la estrategia de posicionamiento, qué preceptos se tienen en cuenta para el diseño de la mezcla de marketing y cómo se organiza la administración del esfuerzo de marketing), aspectos que permiten caracterizar el proceso de gestión de la comercialización/marketing en la entidad.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

2º. El objetivo del diagnóstico fue identificar las limitaciones que se presentan en el proceso de gestión de la comercialización en la Distribuidora Cuba Ron (alcance).

3º.Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030:

Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos, entre otros. En cuanto a las fuentes de información primaria se consideraron clientes actuales, proveedores de la Corporación Cuba Ron, S. A., trabajadores y directivos de la DCR.

4º. El diseño de formatos para la captación de la información incluye una encuesta a clientes, una encuesta a trabajadores, una entrevista a directivos de la propia entidad, así como una guía para el análisis documental.

5º. Para la determinación del tamaño de la muestra en la encuesta a clientes y trabajadores de la entidad se utilizó el programa ?sample.exe?, que ofrece una confiabilidad del 95 % y un margen mínimo de error permisible de 0.10. El tamaño de muestra determinado para el caso de los clientes es de 19 organizaciones (97 % de la población a considerar), de acuerdo con los procedimientos de cálculo utilizados. En cuanto a los trabajadores, la muestra fue de 85 sujetos, lo que representa el 83 % de la población.

6º. En el procesamiento de los datos se combinan procedimientos automatizados y la experiencia de especialistas en técnicas de investigación.

7º. Finalmente se presenta el informe de los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En atención a los resultados del diagnóstico realizado, se puede concluir que a finales del año 2018 en la DCR predomina una filosofía de gestión hacia la venta que privilegia la promoción agresiva en los puntos de venta, al tiempo que en escasa medida se parte de bases científicas para desarrollar el proceso de planificación estratégica de la comercialización/marketing como unidad funcional. A la formulación de la estrategia de comercialización no le antecede un análisis objetivo de las oportunidades del entorno, no se realiza un análisis objetivo de la demanda, en escasa medida se tienen en cuenta los referentes disponibles en la bibliografía acerca de los componentes y métodos para definir la mezcla de marketing, al mismo tiempo, la administración del esfuerzo de marketing adolece de una estructura capaz de llevar a cabo la implementación y el control coherentes y eficaces. Como resultado de los hallazgos anteriores, se propone la implementación de un procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización/marketing que contribuya al perfeccionamiento de la toma de decisiones a mediano y largo plazos y al desempeño organizacional con eficiencia y eficacia. En ese sentido los autores se adhieren al concepto definido por Ponjuán, Villardefrancos y León (2005) cuando afirman que por procedimiento cabe entender ?un conjunto de pasos o actividades que realiza una persona para obtener un resultado específico? (p. 4).

El diseño del procedimiento parte de considerar la secuencia de actividades comprendidas en el proceso de marketing, el cual abarca las siguientes etapas:

1. Análisis de las oportunidades de marketing
2. Investigación y selección de los mercados objetivo y el posicionamiento de la oferta
3. Diseño de estrategias de marketing
4. Planeación de programas de marketing
5. Organización, instrumentación y control del esfuerzo de marketing (Kotler, 2001)

El proceso de formulación de la estrategia de marketing se lleva a cabo a través del procedimiento que comprende siete pasos (Figura 1). El objetivo de este proceso es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, o crear oportunidades atractivas.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

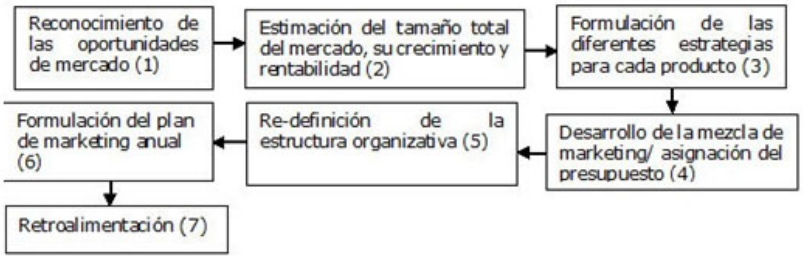

Figura 1. Secuencia de pasos del procedimiento.
Elaboración propia.

A continuación, se describe el contenido de los pasos a desarrollar para llevar a cabo el procedimiento:

Paso 1: Reconocimiento de las oportunidades de mercado.

Objetivo: desarrollar y mantener un sistema de inteligencia competitiva bien concebido y actualizado.

Responsable: especialistas del Departamento Comercial.

Actividades:

- Realización de investigaciones formales, mediante la búsqueda de información desde distintas fuentes para recabar aquella significativa y continua sobre el ambiente, tanto sobre el microambiente integrado por proveedores, clientes, competidores, etc.; como por el macroambiente compuesto por las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, etc.
- Realización de estudios para comprender los mercados de consumidores, cómo funcionan.
- Monitoreo de las actividades de los competidores.
- Estudios de mercado.

Técnicas a emplear:

Benchmarking (Boxwell, 1995).

Matrices de relaciones.

Método de evaluación por criterio de expertos (metodología Delphi).

Paso 2: Estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad.

Objetivo: decidir en qué mercados y en qué nuevos productos hay que concentrarse, al tiempo que se define la estrategia de posicionamiento del producto en el mercado.

Responsable: especialistas del Departamento Comercial y consultores externos si se estima.

Actividades:

- Estudios de mercado
- Investigación y desarrollo del producto o innovaciones del mismo.
- Promoción y venta

Técnicas a emplear:

- Análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2010)
- Estudios de pronósticos de demanda
- Mapas de posicionamiento

Paso 3: Formulación de las diferentes estrategias alternativas para cada producto.

Objetivo: identificar las diversas alternativas con respecto a las estrategias de marketing a seguir por la entidad.

Responsable: especialistas del Departamento Comercial y consultores externos si así se estima.

Actividades:

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

- Desarrollo de una estrategia de posicionamiento mediante diferenciación, ya sea en precio, calidad, etc.
- Desarrollo de un diagrama de producto-colocación, describiendo la posición de los competidores con respecto a la organización.
- Desarrollo del posicionamiento del producto (antes de ello, verificar si se cuenta con la tecnología necesaria para realizar el producto, si se dispone de un mercado para el producto y por último, convencer a los compradores de que su calidad y servicio son comparables a los que ofrece el competidor)
- Prueba y lanzamiento del producto.
- Modificación de la estrategia del producto en las diferentes etapas de su ciclo de vida, tomando en cuenta las oportunidades y retos cambiantes del marketing global.

Técnicas a emplear:

- Marketing mix indiferenciado
- Marketing mix concentrado
- Marketing mix diferenciado

Paso 4: Desarrollo de la mezcla de marketing y asignación del presupuesto.
Objetivo: decidir qué nivel de gastos de marketing se requiere para lograr los objetivos.
Responsable: especialistas del Departamento Comercial y consultores externos si se estima.
Actividades:

- Determinación de la relación presupuesto de marketing/ventas de los competidores
- Distribución del presupuesto total de marketing entre las herramientas de mercadotecnia (mezcla de mercadotecnia).

La clasificación de estas herramientas se refiere a las cuatro ?P?s?:

- Producto: qué tipo de productos/servicios (oferta) se habrá de ofertar y en qué cantidad. Representa la oferta tangible de la entidad al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto.
- *Precio*: qué precios hay que fijar a los productos. La cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto.
- *Plaza*(distribución): comprende las diferentes actividades que la entidad emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores objetivo.
- *Promoción*: incluye la publicidad y las demás variables de la mezcla promocional, se relaciona con la mejor forma de dar a conocer el producto.

Por último, decidir sobre la distribución de fondos asignados al marketing entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas según se concibe por López Aguirre, Calderón y Mena (2017).

Técnicas a emplear:

Para hacer estas asignaciones estratégicas, se utilizará la noción de las funciones ventas-respuestas, esta muestra cómo pueden afectarse las ventas por el dinero destinado a cada aplicación posible.

Paso 5: Re-definición de la estructura organizativa.

Objetivo: re-definir la estructura que debe coordinar todo el esfuerzo de marketing.

Responsable: especialistas del Departamento comercial, Recursos Humanos, y consultores externos, si así se estimase.

Actividades:

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

- Coordinación del trabajo de todo el personal de marketing
- Coordinación del trabajo del personal dedicado al Marketing y de las áreas funcionales.
- Participación en la selección y capacitación del personal.
- Ejecución del control de las actividades de marketing mediante tres vías:

Control del plan anual: para asegurar que se están alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron.

Control de la rentabilidad: medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos.

Control estratégico: para evaluar si la estrategia de comercialización/marketing de la entidad aún es adecuada para las condiciones del mercado.

Técnicas a emplear:

- Se empleará el análisis de rentabilidad de marketing para medir la rentabilidad de distintas actividades de esta función, también se requiere de estudios de eficiencia de marketing.
- Evaluación mediante la auditoría de marketing

Paso 6: Formulación del plan de marketing anual.

Objetivo: definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos fijados por la organización, así como su misión.

Responsable: especialistas del Departamento Comercial y consultores externos, si así se estimase.

Actividades:

- *Análisis de la situación*: resumen de las tendencias del entorno.

Análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales).

Análisis DAFO (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas).

- *Selección del público objetivo*: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.
- *Formulación de objetivos*: esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.
- *Formulación de estrategias*: definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.
- *Implementación*: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación.
- *Control*: indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y cómo se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

- Encuestas de medición del grado de satisfacción a clientes.
- Estudios de imagen.
- Auditorías de Marketing.

Técnicas a emplear:

- Tormenta de ideas
- Plan de marketing según Kotler (2001).

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Paso 7: Retroalimentación. Objetivo: obtener retroalimentación para el mejoramiento del procedimiento.
Responsable: especialistas del departamento comercial.
Actividades:

- Planificación de la forma en que se pretenden realizar las actividades de medición de la eficiencia y eficacia del procedimiento.

El sistema de evaluación del procedimiento abarca tres criterios:

1. Medición de la eficacia: se refiere a la medición del impacto en la satisfacción de clientes y otros públicos de interés. Se proponen los siguientes indicadores:
    - Índice de satisfacción del cliente.
    - Notoriedad de las marcas comercializadas por la DCR.
2. Medición de la eficiencia: se refiere a la medición del uso (aprovechamiento) racional de los recursos involucrados en el proceso de formulación y ejecución de la estrategia de comercialización/marketing). Se proponen los siguientes indicadores:
    - Cumplimiento del plan de consumo de portadores energéticos en la distribución de mercancías (%).
    - Cumplimiento del presupuesto asignado a la actividad de promoción (%).
3. Medición de la efectividad: se refiere a la medición de los resultados (salidas) obtenidas tras la aplicación del procedimiento. Se proponen los siguientes indicadores:
    - Cumplimiento del plan de ventas por surtido (%).
    - Cumplimiento del plan de ingresos por surtido (%).
    - Desarrollo de capacidades mercadológicas en el departamento comercial.

Técnicas a emplear:

Para definir el sistema de evaluación del procedimiento se tuvieron en cuenta los estudios realizados por diferentes autores del contexto nacional e internacional, tales como Fuentes y Vera (2015); Ruiz-Almeida et al. (2015); Pacheco, Pantoja y Troya (2018).

Como quiera que la DCR opera en el mercado de la distribución y sus clientes son organizaciones intermediarias, se priorizó la segmentación del mercado industrial u organizacional, cuyas bases incluyen también algunas de las utilizadas en la segmentación de mercados de consumo (variables geográficas, beneficio buscado e índice de uso); en este caso, resultan importantes las variables demográficas, seguidas de las variables de operación (bajo las características personales del comprador); este hallazgo coincide con experiencias obtenidas en otros estudios llevados a cabo en Cuba (López Boudet, González & Campos, 2020).

Las principales variables de diferenciación del servicio a resaltar fueron: entrega, instalación, formación del cliente, servicios de asesoría técnica y reparaciones, tal y como sugiere también Garcon (2012).

A partir de la información obtenida en el paso anterior se recomendó a la DCR que la estrategia alternativa para atender al mercado total fuera el marketing diferenciado, por lo que se definieron diferentes mezclas para cada segmento. A pesar de las ventajas que puede significar esta estrategia, se reconoce que probablemente podrán crecer los costos por concepto de inventarios y de promoción. Esta situación se reafirma en otras experiencias del contexto internacional analizadas (Arrubla, 2015 & Rengel, Ribera & Daza, 2016).

CONCLUSIONES

El procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización diseñado se basa en el desarrollo del proceso de gestión de marketing que comprende cinco etapas. La aplicación del procedimiento contribuyó

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

al perfeccionamiento de la toma de decisiones y al desempeño organizacional con eficiencia y eficacia, lo que refleja en el impacto ocasionado en la mejora de las habilidades relativas a la gestión comercial y en los indicadores de desempeño que se manifiesta en el establecimiento de una nueva política de visitas de acuerdo con la especialización por tipo de clientes, en la mejora del empleo de los medios de comunicación electrónica (teléfono, correo electrónico e Internet) por parte del departamento comercial, en el despliegue de un amplio programa de técnicas de merchandising en los puntos de venta de los clientes de la DCR y por último en el lanzamiento de la estrategia de la DCR como distribuidor de la cerveza Heineken en alianza con la propuesta de los representantes de la marca en Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arechavaleta, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. En Ramírez-Ortiz, M. E. (Ed.). Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos. Barcelona, España: Omnia Science. p. 169-195.

Arrubla, J. P. (2015). Diseño de estrategias de mercadeo para el lanzamiento de la nueva cerveza Pilsen cero alcohol, de Bavaria S.A. en el área metropolitana y la regional de ventas Antioquia en Colombia [Especialización en Gerencia de Mercadeo]. Institución universitaria ESUMER. 113 p. Recuperado de http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/928/2/Es umer_cerveza.pdf

Boxwell, R. J. (1995). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid, España: Ed. McGraw- Hill, Interamericana, S. A.

De la Nuez, D. (2005). Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos [Tesis doctoral]. Universidad de Pinar del Río.

Fuentes, S. L., & Vera, A. A. (2015). Análisis de la evolución del Marketing 1.0 al Marketing 3.0 y propuesta de aplicación en la marca Miller de la Compañía Cervecería Nacional en el sector Norte de la Ciudad de Guayaquil [Tesis para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención a Marketing y Comercio Exterior]. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de https://dspace.ups.edu.cu/bitstream/123456789/10026/1UPS-GT001036.pdf

Gárciga, R. J. (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Félix Varela.

Garcon, E. (2012). Manual del instructor de marketing de servicios. Barcelona, España: Ed. Pirámide.

Kotler, P. (2001). Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. 8a edición. México: Ed. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. 14a edición. México: Pearson Educación.

López Aguirre, E., Calderón, G., & Mena, J. (2017). Orientación al mercado de la industria colombiana de licores. Revista Entramado, 9(2), 68-81. Recuperado de https://revistas.unilibre.edu.co /index.php/entramado/article/v iew/3464

López Boudet, R., González, C., & Campos, O. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa Cuba Ron, S.A. Revista Retos de la Dirección, 14(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php? script=sci_arttext&pid=S2306- 91552020000100068

Menguzzato, M. & Renau, J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona: Ed. Ariel.

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. UJI. doi: 10.6035/Sapientia 74

Munueva, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: Ed. Esic.

Pacheco, M., Pantoja, J. P., & Troya, A. R. (2018). Análisis de las estrategias de marketing empleadas por la industria de bebidas del Ecuador. Caso Quicornac. Revista Universidad y Sociedad, 10(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300316

Pereira, J. E. (2018). El marketing a tu alcance. Recuperado de https://www.mercadeo.com

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Ponjuán, G., Villardefrancos, M. del C. & León, M. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Editorial Féliz Varela.

Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. España: Ed. Pirámide.

Real Academia Española. (2018). Reproducción. En Diccionario de la lengua española. 30 ed. Madrid, España. Recuperado de https://bit.ly/34mNjVs

Rengel, G. I., Ribera, P. & Daza, P. (2016). Publicidad y Promoción de alimentos y bebidas no saludables dirigida a niños y adolescentes en la ciudad de Sucre. Revista Investigación y Negocios, 9(14). Recuperado de https://www.ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/5/31

Ruiz-Almeida, D., Carralero-Hidalgo, L., Tamayo-Fajardo, M. A., & Aguilera-Patterson, A. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. Revista Ciencias Holguín, 21(4), 1-11. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/1 815/181542152001.pdf

Serna, H. (2010). Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 10ª edición. Bogotá D. C., Colombia: 3R Editores.

Trout, J. (2004). La estrategia según Jack Trout. Resumen autorizado de Harvard Business Review América Latina. Recuperado de https://www.leadersummaries. com

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto