

**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA  
“DR. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ”**

**CENTRO DE ESTUDIOS PEDAGÓGICOS**

**ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN  
MERCADOTECNIA PARA LA EMPRESA  
MECÁNICA DEL NÍQUEL**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**AUTOR: Ing. Onán Utria Cala**

**TUTOR: Dr. C. Rogelio Cuenca Martínez**

**Moa**

**2013**

# *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo a mis padres, que aunque ya no se encuentran físicamente, nunca han dejado de estar a mi lado señalándome el camino por donde debo conducirme, a mi esposa por su paciencia y apoyo ya que me premia con su cariño; a mi hijo para que sirva de ejemplo a imitar; a mi hermano porque sé que considera mis triunfos como suyos, a todos mis amigos y personas que me consideran y que estaban esperando este momento; a mi tutor, por el apoyo y el tiempo dedicado.*

# *Agradecimientos*

*A la Revolución cubana por que sin ella, esto solo fuera un sueño y no una realidad como la que hoy estamos materializando.*

*A todos los profesores del CEP y de la maestría, que con su entrega diaria me prepararon en este afán.*

*Al Dr. Rogelio Cuenca Martínez quien colaboró de forma permanente en la tutoría y preparación del trabajo.*

*Al Dr. Tomás Hernáldo Fernández Columbié quien me guió en esta investigación.*

*A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron con el resultado exitoso de la investigación.*

*A todos, muchas GRACIAS.*

## RESUMEN

En el presente trabajo se realiza una estrategia de capacitación sobre el proceso de mercadotecnia para los especialistas de la empresa Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, que incide en dicha actividad a partir de las insuficiencias que se manifiestan en la integración de los especialistas de las diferentes unidades empresariales de bases que la conforman y en el uso de recursos didáctico-metodológicos para potenciar la formación humanista de estos profesionales. A partir de un diagnóstico realizado al desempeño de los especialistas, se pudo constatar la presencia de insuficiencias referidas a la capacitación de estos, específicamente para promover y tramitar ofertas comerciales de producciones industriales que limitan la rentabilidad en el proceso de comercialización y la aplicación de procedimientos empleados en el proceso de contratación que desarrolla la entidad, para ellos se empleo técnicas participativas como encuestas, entrevistas, talleres y seminarios a directivos y especialistas. Los resultados con esta capacitación no se harán esperar, seguramente se reducirán las quejas e insatisfacciones de los clientes, aumentará el nivel de satisfacción con la empresa, lo que hará que también se incrementen las utilidades y disminuyan notablemente las pérdidas, al presentarse un servicio basado en la calidad, que da confianza a los clientes. A partir de estos resultados se despliega una estrategia de capacitación con el propósito de dar tratamiento y solución a esta situación.

Como solución se elaboró una estrategia de capacitación para los especialistas de mercadotecnia de la empresa, considerando la superación como uno de los eslabones fundamentales del perfeccionamiento empresarial.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	8
1.1 Antecedentes históricos de la capacitación en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.	8
1.2 Un acercamiento a la Educación Avanzada .....	21
1.2.1 Procedimientos para la determinación de problemas y necesidades educativas y de capacitación.....	21
1.2.2. Acercamiento teórico a la Administración de los Recursos Humanos.....	26
1.3 La capacitación profesional, algunas reflexiones .....	29
1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.	34
CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN MERCADOTECNIA PARA LA EMPRESA MECÁNICA DEL NÍQUEL.....	38
2.1 Fundamentación de la Estrategia de Capacitación para los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,	38
2.2 Estrategia de capacitación en mercadotecnia para el desempeño de los especialistas de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,	48
2.3 Constatación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la capacitación de los especialistas en mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,	61
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

La capacitación o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. En el contexto actual la capacitación constituye un proceso que contribuye a actualizar, complementar y ampliar los conocimientos y desarrollar las capacidades que exige el presente y futuro desempeño laboral.

Mediante la capacitación, se logra el perfeccionamiento continuo de los trabajadores en su puesto de trabajo, para de esta manera responder a las necesidades de desarrollo de la empresa, todo ello en un proceso estructurado con metas bien definidas.

Su importancia consiste en que permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápidas y eficazmente.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 1996).

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o las descripciones de perfil del puesto.

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y

a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades” (Gore, 1998).

Son elementos comunes en los conceptos analizados, la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y los cambios de actitud.

Resulta importante conocer en qué se va a capacitar, porque esta debe estar siempre en relación con el puesto donde se produce el desempeño, con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

No sólo es necesario capacitar a un individuo para que realice las labores correspondientes a su cargo, es importante también capacitarlo en algunos temas que tienen que ver con la administración de recursos humanos global en una empresa.

Mediante la capacitación en los valores, se espera enseñar a los recursos humanos, lo que más representan esos valores para una empresa, para así lograr que concuerde con los propósitos de los individuos. Un ejemplo de lo anterior puede ser el trabajo en equipo, el respeto por el individuo, la calidad, el sentido de responsabilidad, la seriedad y el sentido de pertenencia, Marsick (1999) valora la capacitación como el proceso de ayudar a los empleados a aumentar la efectividad en su trabajo presente o futuro a través del desarrollo de hábitos de pensamiento y acción, conocimientos, habilidades y actitudes.

Existen diferentes concepciones respecto a la capacitación para bordar la misma en correspondencia con el contexto. La OIT<sup>1</sup> (1998) define a la Capacitación como "las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica". En este sentido, se asume que la capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

---

<sup>1</sup> OTI: Organización Internacional del Trabajo

“La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje vinculado al trabajo, que es permanente, sistémico, planificado e integral, encaminado al perfeccionamiento profesional y humano” (Pérez, 2006).

En la Resolución número 29 de 2006<sup>2</sup> del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se plantea que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicio. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.

Como **situación problemática** de la investigación tenemos: la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” realizó un análisis del desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la misma, donde se pudo constatar que existen un grupo de insuficiencias que se pueden resumir en:

- Insuficiencias en la integración de conocimiento del personal que atiende la actividad del mercado entre las áreas productivas.
- Insuficiencias en el proceso de contratación que provoca demoras en las respuestas a las demandas y necesidades del cliente.
- Insuficiencias en la planificación, control y seguimiento a producciones solicitadas por el cliente.
- Insuficiencias en la identificación de los principales sectores del mercado.
- Insuficiencias en el seguimiento y control a las prioridades del cliente.
- Pobre preparación técnica para dar respuestas a las exigencias y demandas de los clientes.

El análisis de estas insuficiencias reveló la contradicción, en su manifestación externa, entre las limitaciones que evidencian los especialistas de mercadotecnia

---

<sup>2</sup> RM/29/06. Resolución del Ministerio de Seguridad Social sobre la idoneidad demostrada. La Habana Cuba

y las exigencias de los nuevos contextos para el mercado, donde se encuentra insertada la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” .

El **problema de la investigación** lo constituye

Aún son insuficientes los estudios realizados por los expertos en mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, en la aplicación de procedimientos para promover y tramitar ofertas comerciales de servicios y producciones industriales, que limitan la rentabilidad en el proceso de comercialización que desarrolla la empresa.

Sobre la base del problema a resolver se establece la siguiente **hipótesis**

Con la aplicación de técnicas participativas donde se incluyen entrevistas, seminarios, encuestas y talleres a directivos y especialistas de las diferentes unidades básicas empresariales de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, podrá existir un incremento en la rentabilidad del proceso de comercialización que desarrolla en dicha entidad.

Por tanto la investigación persigue como **objetivo**: elaborar una estrategia de capacitación para los especialistas de mercadotecnia que contribuya a promover y tramitar con más eficiencia las ofertas comerciales de producciones industriales en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

Delimitado el objetivo, se precisa como **campo de acción** de la investigación la estrategia de capacitación para el proceso de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

El **objeto de investigación** está dado en la aplicación de procedimientos para el sistema de mercadotecnia, contratación de las ventas de fabricaciones y servicios, medición de la satisfacción del cliente, atención al cliente y posventas.

Las **preguntas científicas** que guiaron el curso de la investigación y el cumplimiento del objetivo previsto, son las siguientes:

1. ¿Cómo se ha producido históricamente la superación de los profesionales en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”?

2. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan la superación y la capacitación en el contexto empresarial?
3. ¿Cuál es la situación que presenta la superación de los profesionales en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”?
4. ¿Qué características debe tener una estrategia de capacitación para los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, que sea útil en las condiciones actuales de la empresa?
5. ¿Cuál será el nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la superación profesional de los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”?

Las respuestas a estas preguntas científicas fueron directrices en el proceso investigativo y condujeron a la realización de las siguientes **tareas científicas**:

1. Determinación de las tendencias históricas que han caracterizado la superación de los profesionales en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.
2. Fundamentación teórica que sustentan la superación y la capacitación en el contexto empresarial.
3. Diagnóstico del estado actual de la superación de los profesionales en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.
4. Elaboración de la estrategia para la capacitación de los especialistas de la mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.
5. Establecimiento del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la capacitación de los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

El análisis epistemológico realizado al objeto de investigación y los resultados del diagnóstico llevado a cabo permite constatar la necesidad de establecer una estrategia para favorecer el proceso de superación profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, como vía para contribuir al perfeccionamiento empresarial.

La lógica del pensamiento y la actuación desarrollada por el autor para solucionar las tareas planteadas se sustenta en el empleo de un conjunto de métodos de la investigación científica.

### **Del nivel teórico**

Histórico - Lógico: Para el análisis de la evolución, caracterización y determinación de tendencias en las concepciones del proceso de superación en las empresas del níquel en Cuba.

Análisis y síntesis: Facilitó el procesamiento de la información, desde el punto de vista teórico como empírico, la caracterización del estado actual del desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, la determinación de los fundamentos teóricos en los que se sustenta la estrategia y la elaboración de las conclusiones.

Enfoque sistémico: Propició la concepción y concreción de la estrategia para favorecer la profesionalidad de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

### **Del nivel empírico**

Observación: Permitió el diagnóstico del estado actual del desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” y las dificultades relacionadas con el proceso de capacitación de los mismos.

Entrevistas y encuestas: Utilizadas para constatar con directivos y especialistas de las deferentes unidades empresariales de bases, las dificultades en el desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la empresa y corroborar la pertinencia de la estrategia.

Del nivel matemático estadístico se utilizó el análisis porcentual para tabular y procesar los datos obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos aplicados.

La intención es aportar una estrategia de capacitación para favorecer la gestión profesional de los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”. Esta estrategia favorece un cambio en el modo

de actuación de los especialistas en función de la gestión del mercado y las operaciones comerciales. Es un tema de actualidad por la necesidad de continuar perfeccionando las empresas cubanas para enfrentar los retos y desafíos del nuevo modelo económico cubano.

El **aporte práctico** lo constituye la estrategia de capacitación de los recursos humanos en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”. El **impacto social** radica en la orientación didáctica que ofrece la investigación para facilitar la concepción de la capacitación de los recursos humanos, en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de los procesos didácticos y desarrollar la formación humanista de los profesionales en relación con los recursos del contexto y del mercado.

La investigación se estructura en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Los capítulos están contruidos desde un razonamiento científico; en el primero se revelan los resultados del análisis teórico e histórico del objeto y campo de la investigación.

En el capítulo dos se propone el aporte de la investigación y la constatación de los resultados. Se presenta, en primer lugar, la fundamentación teórica que se asume de estrategia y se presenta la estrategia para favorecer la capacitación profesional de los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”. Finalmente se valora la pertinencia de la estrategia, mediante la realización de un taller de socialización.

## **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL**

En el presente capítulo se abordan los principales fundamentos asumidos por el autor como sustentos para la investigación. En un primer momento se presentan los aspectos en el orden teórico referido a la superación profesional desde una perspectiva de la educación de avanzada y como forma de la gestión de los recursos humanos. Se presentan los resultados del estudio tendencial referido a la capacitación de los especialistas en mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” y finalmente se presentan los resultados del diagnóstico de este proceso.

### **1.1 Antecedentes históricos de la capacitación en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.**

Resulta interesante conocer la evolución y el desarrollo que ha ido alcanzando la capacitación, como una premisa para elevar la profesionalidad de los recursos humanos en las empresas del Grupo Cubaníquel. Los primeros intentos se iniciaron desde el mismo triunfo revolucionario, en la medida en que se fue desarrollando y consolidando una organización productiva y de servicios, donde surgieron personalidades e instituciones que jugaron un papel de vanguardia en la preparación de la fuerza laboral.

Para este análisis se asume como criterio, los cambios ocurridos en las empresas del níquel, en correspondencia con el desarrollo económico experimentado en el país, lo que permitió agrupar las características más generales de la evolución en dos etapas.

Para la caracterización de las etapas se proponen como indicadores fundamentales:

- Las condiciones socioeconómicas existentes.
- Los objetivos de la superación en cada momento del desarrollo de la Empresa.
- Las formas de superación utilizadas.

La revisión bibliográfica, el encuentro con especialistas y directivos con experiencia en el sector y el estudio de la documentación existente en los archivos de la empresa, permitió delimitar los rasgos distintivos de las principales etapas por la que ha transitado el objeto y campo de esta investigación. Como se especificó anteriormente, se asumen dos etapas.

### **Primera etapa: 1978 – 1986. Consolidación de capacitación en la empresa mecánica del níquel**

En 1978 se crea la Unidad Presupuestada Inversionista (UPI) combinado mecánico del níquel con el objetivo de garantizar la disponibilidad técnica y operacional de la industria cubana del níquel, garantizando los mantenimientos y reparaciones en el tiempo previsto con calidad y bajo costo, aquí se asumieron cientos de jóvenes obreros calificados, técnicos medios e ingenieros que afluyeron de otras localidades del país.

Con las facilidades implantadas en el país por la Revolución en el municipio y gracias a la colaboración con países de la antigua URSS, muchos de estos jóvenes partieron hacia esos países a recibir preparación y formarse como especialistas.

En este período se desarrollaron planes de capacitación en la empresa y comienza un proceso de vinculación con la universidad, lo que permitió un desarrollo sustancial en muchas de las especialidades.

Gracias a los programas de educación desarrollados por la Revolución, otros trabajadores de la empresa matricularon por las diferentes modalidades de curso de superación, tanto en enseñanzas politécnicas como en la universidad y en unos pocos años comenzaron a exhibir los resultados desde el punto de vista técnico profesional en empresa.

Los trabajadores rotaban por los puestos de trabajo para lograr una formación integral, con periodicidad mensual se les realizaba una evaluación de su desempeño para comprobar el comportamiento de este indicador y en dependencia de su resultado, trazar acciones que permitieran aumentar el conocimiento de cada uno.

Las actividades de capacitación tenían un respaldo total de las organizaciones políticas y de masas, así como de la administración. Diariamente se realizaba un reporte de los temas que se impartían, la asistencia y resultados de las evaluaciones, esta información se brindaba a los jefes los cuales tomaban las medidas pertinentes.

Posteriormente se hizo necesario perfeccionar el trabajo de los obreros, por lo que la capacitación se enfocó a la calificación y recalificación de los trabajadores, los mismos se enviaban a diferentes centros laborales o educativos del país para superarse en un oficio o una especialidad necesaria en la empresa: tornería, pailería, soldadores, electricistas, plomeros, inspectores.

Apoyándose en el Decreto Ley 91<sup>3</sup> se vincularon obreros que terminaban la Facultad Obrera Campesina a centros universitarios para formarse como técnicos superiores, la selección se hacía en asambleas abiertas en los centros de trabajo como estímulo a los mejores jóvenes que optaran por esta posibilidad y a los seleccionados se les pagaba su salario durante el tiempo que durara la carrera en cuestión, se establecía un compromiso moral para que retornaran a la fábrica una vez concluidos los estudios.

Esta facilidad incluyó becas en el extranjero para la formación de ingenieros y otros técnicos superiores, estas dos últimas especialidades, en la mayoría de los casos, después se graduaron de ingenieros en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.

Entre los países que prestaron colaboración para la preparación de los técnicos y obreros que necesitaba la empresa para llevar a cabo el objeto para lo cual fue concebida, se encontraban los de la antigua URSS.

A los operadores de equipos, máquinas herramientas, hornos de inducción y arco eléctrico se les impartían seminarios y prácticas específicas en sus respectivos puestos de trabajo. Al personal técnico se le facilitaban seminarios sobre

---

<sup>3</sup> Decreto Ley 91/1981. Reglamento de las facilidades laborales a los trabajadores que estudian en la educación superior. La Habana, Cuba

diferentes temáticas, la literatura se importaba de diferentes partes del mundo y era suministrada a la biblioteca de la empresa. Es importante señalar que se contaba en el grupo técnico con traductores de inglés y especialistas soviéticos para realizar las traducciones de la literatura que llegaba en estos idiomas, se contaba además con la asesoría extranjera de técnicos soviéticos que trabajaron por varios años en la empresa de los cuales se aprovechó también sus experiencias.

La empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, desde sus inicios ha estado integrada al Grupo Empresarial Cubaníquel y subordinada al Ministerio de la Industria Básica, hoy Ministerio de Energía y Minas, con el objetivo supremo de ejecutar con la mayor eficiencia económica la gestión del mercado con las empresas productoras del níquel y la adquisición de carga con terceros clientes, que permitan mantener la estabilidad laboral de su personal para lograr la producción de sulfuros de níquel más cobalto de las productoras.

Como parte de la superación en la empresa se impartían cursos de idioma inglés y ruso; también se brindaron cursos de oficinistas e inventariadas para los almacenes. También se contó con especialistas de la República de Corea.

De manera general esta etapa se caracterizó por:

- Desarrollo de numerosos cursos y seminarios de carácter teórico práctico impartidos por especialistas cubanos, en los que participaban los obreros y técnicos con mayor experiencia.
- La preocupación general que existía por la preparación de los trabajadores, hizo que se potenciara el estudio independiente y con este objetivo se adquirió y reprodujo una amplia literatura científica, con la inclusión de obras de importantes investigadores rusos, se publicaron además boletines especializados.
- Se crearon las condiciones para la superación constante de los trabajadores y se implantó la organización para cursar estudios superiores en los que participaba el trabajador que poseía las condiciones liberado de sus obligaciones laborales y asignándole el pleno disfrute de su salario.

**Segunda etapa: 1986 – actualidad. Perfeccionamiento de la capacitación en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.**

El 24 de Julio del 1986 se crea la Empresa Estatal Socialista, empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, manteniendo como misión la mencionada anteriormente y como su visión la de ser una organización capaz de brindar servicios de mantenimiento especializado, producción de piezas de repuestos, con una alta calidad técnica, profesional y de competitividad internacional, fundamentalmente a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y otras entidades.

A partir de la situación económica que vive el país luego del derrumbe del campo socialista y con la creación de la empresa mixta Moa Nickel S. A, y otras empresas del grupo CUBANIQUEL, ocurren cambios importantes en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, por las características especiales que tiene la empresa mixta Moa Nickel SA, se designa a un especialista en mercadotecnia a tiempo completo en dicha entidad para que atienda la gestión del mercado y garantizara las ofertas para servicios, productos y mantenimientos que esta solicitara, además de disminuir los costos por concepto de importación de las fabricaciones realizadas.

Ante estos cambios se incrementa el nivel de exigencia y competitividad para los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, pues a través de ellos se garantiza todo el proceso de comercialización y compra para dicha empresa.

Es necesario señalar que la dirección de producción de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, cuenta con un total de 20 trabajadores como plantilla, esta se subdivide en 3 departamentos, dirección de producción con su Director de Producción, un Técnico B en Gestión de los Recursos Humanos y un chofer, Despacho de Producción, integrado por 12 trabajadores como plantilla, de ellos 5 despachadores, 4 choferes, 1 planificador, 1 especialista en comercialización y 1 Jefe de Despacho, grupo central de Mercadotecnia integrado por 1 Especialista Principal, 2 Especialistas de Comercialización, 1

oficinista y 1 chofer. La empresa cuenta con 8 especialistas en mercadotecnia los cuales son plantilla de las 8 unidades básicas empresariales que la componen, todos tributan al grupo central de mercadotecnia, la dirección de producción está liderada por un Director Producción que se subordina a su vez a la dirección general de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”..

Es necesario señalar que la dirección producción de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, posee una amplia carta de servicios, entre los que se encuentran los siguientes: gestión de mercado, ofertas comerciales de servicios y productos industriales, contratación económica para contratos de servicios y suministros nacionales e internacionales, identificación de sectores del mercado, establecimiento de proveedores y su actualización en la base de datos, preparación y emisión de órdenes de compra de suministros y equipamientos de ofertas de servicios y productos solicitados por la productoras para su mantenimiento, control de los recursos materiales suministrados para proyectos capitales, no capitales y para entregas directas de fabricaciones demandadas.

La dirección de producción se rige por el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2000, con el objetivo de cumplir los requisitos de los clientes tanto externos como internos en la búsqueda continua de la eficiencia y eficacia del sistema, según consta en su política de calidad, aquí los directivos y especialistas en mercadotecnia son atraídos por la actividad comercial, debido a la relación que guardan entre sí y la existencia de un mercado selectivo.

La capacitación de los especialistas se determina a partir de la información que elabora la dirección para el presupuesto de capacitación y desarrollo, con la asesoría de Recursos Humanos. A partir de esa información la Dirección de Recursos Humanos asume la responsabilidad de garantizar el presupuesto y ejecución de la superación de los trabajadores a partir de sus necesidades, estableciendo el orden de prioridades por intereses y especialidades que así lo requiera.

Es importante señalar que la capacitación en el contexto de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, tiene como política, prestar prioridad a las acciones de capacitación relacionadas con la seguridad industrial y el medioambiente como primer orden, al igual que aquellas que sean de carácter obligatorio por estar establecidas de esa manera en los correspondientes órganos reguladores.

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de la búsqueda de los mejores proveedores y ofertas de capacitación. Es al director del área a quien va dirigida la superación con el que se debe coordinar la aceptación a un proveedor, en este caso se tiene establecido la utilización de proveedores nacionales, siempre que sea posible y que no vaya en detrimento de la calidad de la actividad de capacitación.

Esta 2da etapa se caracteriza por:

- Ofrecer oportunidades de desarrollo orientadas al crecimiento profesional y al incremento de la efectividad en los puestos.
- Se descentraliza la capacitación a partir de que los directores son los responsables de la capacitación de sus trabajadores y la determinación de sus necesidades de superación.
- Se integran los trabajadores a los planes de capacitación del Ministerio de Energía y Minas que sean aplicables a las empresas que lo integran y otras mixtas.
- El contenido del plan de capacitación se diseña con una información científica de mayor nivel, se incorporaron nuevos contenidos. Se continúa apoyando la modalidad de cursos para trabajadores en los centros universitarios, acorde a los intereses de la empresa y las necesidades de superación de los trabajadores.

A partir de este análisis histórico emergen como regularidades en el proceso de superación de los trabajadores de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” las siguientes:

- Al valorar la experiencia en la formación y superación del personal en el contexto de la empresa, se aprecia que cada etapa se ha correspondido con el objetivo de garantizar un alto nivel político, cultural y científico en los trabajadores, para lograr que la superación respondiera a las demandas siempre crecientes de la construcción de una nueva sociedad.

- El propósito seguido con la superación de los trabajadores, fue vincularlos con la preparación inicial para hacerlos capaces de enfrentarse a dificultades que demanda el puesto de trabajo y otros en caso necesario.

- Se establecen cambios sustanciales en la superación de los especialistas y se formulan los objetivos que han de lograrse en la capacitación del personal técnico, en correspondencia con las necesidades del desarrollo del nuevo modelo económico.

Como puede apreciarse en el análisis anterior, el objeto social de la empresa se ha mantenido y la preparación de los trabajadores se ha seguido como una prioridad.

Es importante que las empresas trabajen el tema de los valores a la hora de realizar la capacitación a sus recursos humanos, y determinen qué personas serán las encargadas de difundir dichos valores y convertir las palabras en acciones para el bienestar global de la empresa. Se podrían dar conferencias, seminarios, talleres o programas explicativos, participativos y dinámicos, donde se muestre qué es lo que busca la organización y cómo se podría llegar a esto.

Mediante la capacitación para el servicio al cliente, se contribuye a que más empresas reconozcan lo necesario de competir con la calidad de sus servicios. La idea es capacitar a todos los trabajadores de las empresas para tratar a los clientes de una forma cortés y hospitalaria.

Así como en el punto anterior, en este también son necesarias las conferencias, seminarios, programas y talleres a los trabajadores, mostrándoles la necesidad de satisfacer a los clientes, las formas de hacerlo, las ventajas que produce, ejemplos, y las aptitudes propias que deben tener los empleados para ofrecer un excelente servicio.

En la figura 1.1 se ilustran distintas aristas a los que se orienta la capacitación en las empresas, como proceso continuo para asegurar la preparación de los recursos humanos con que cuentan para desarrollar los procesos productivos.

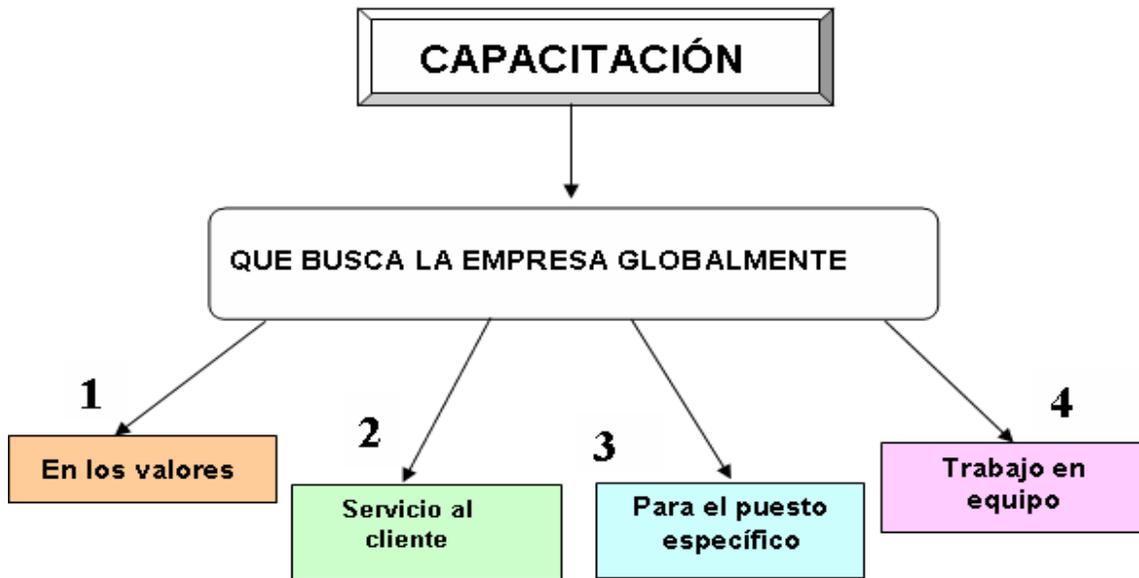


Figura 1.1. Aristas a los que se orienta la capacitación. Fuente: (Guzmán (2002))

Después que se ha mostrado todo lo que se busca globalmente, es de suma importancia que a cada especialista o profesional se le capacite para su cargo específico, es decir, en cómo se va a comportar cuando un cliente necesite asesoramiento y sólo él pueda ayudarlo y brindarle toda la colaboración requerida para la solución del problema.

Aquí entra en funcionamiento la capacitación y desarrollo que se ha hecho común en el ámbito empresarial actual, como es marketing, gerencia de empresas, desarrollo humano, gestión de la calidad, finanzas, negocios, habilidades gerenciales.

Los resultados con esta capacitación no se harán esperar y seguramente se reducirán las quejase insatisfacciones de los clientes y aumentará el nivel de satisfacción con la empresa, lo que hará que también se incrementen las utilidades y disminuyan notablemente las pérdidas, al presentarse un servicio basado en la calidad que da confianza a los clientes.

Por otra parte, con la capacitación para el trabajo en equipo, se aumentará la eficiencia de la empresa. Aquí, la empresa organiza las labores en torno a los grupos que se hayan creado, otorgándoles el poder y capacidad para cumplir con las actividades propuestas. Esto hará que el profesional se sienta más comprometido con la empresa, al percibir que está participando de manera activa en el desarrollo de la misma.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

El contexto productivo contemporáneo y el constante desarrollo tecnológico exigen del profesional nuevos requerimientos de sus competencias profesionales. Ello es consecuencia de la reestructuración de las demandas de trabajo con nuevas áreas de conocimientos y estratos de empleo, así como de la aparición de renovados campos y servicios profesionales. En este sentido, una de las principales exigencias para estar en consonancia con este contexto, radica en la capacitación y superación sistemática del profesional.

La superación posgraduada constituye tanto un reto como una necesidad para los profesionales, con vistas a elevar su calificación y actualizar y profundizar sus conocimientos a partir del desarrollo de la ciencia y la técnica. La universidad entonces cumple una importante función social al concebir entre sus fines la formación continua y para toda la vida de los profesionales que egresa.

Es así que existe la constante preocupación por implementar programas de capacitación y cooperación en la formación de recursos humanos y la educación científica para transformar y desarrollar las potencialidades de los profesionales universitarios de acuerdo con el desarrollo económico, científico y cultural. De esta manera, los sistemas de educación superior están encaminados a coordinar y

diseñar de conjunto con aquellos organismos, empresas y unidades de servicios, estrategias para la satisfacción de los intereses tanto de los profesionales como de la colectividad en general.

En el contexto empresarial, la superación profesional de sus recursos humanos constituye una premisa fundamental, pues concibe al hombre, dentro de la empresa, como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica, competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera transformación.

Es importante señalar que en Cuba se han venido dando pasos en tal sentido, muestra de ello son las investigaciones que sobre la temática se han desarrollado y que constituyen un significativo referente teórico, a aquellos que se empeñan en encontrar en su actividad diaria las vías más acertadas para lograr la formación continua de los profesionales.

Para planificar y organizar la capacitación, la estrategia como momento inicial del proceso, legitima su concepción didáctica, de ahí que los estudios teóricos realizados acerca de la misma constituyen referentes para esta investigación, resulta necesario sustentar entonces los criterios de investigadores que desde el contexto de la educación superior, hoy muestran los resultados de una larga trayectoria en este tema.

Su análisis facilitó el reconocimiento de los elementos a tener en cuenta para diseñar la estrategia para la capacitación de la formación profesional en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”., que amplía a nuevos contextos formativos su gestión. También son considerables los aportes para desarrollar los modos de actuación profesional, en relación con los elementos que se vinculan con el objeto de la profesión en los contextos de empresas del territorio, que promueven la actividad de su mercado y refuerzan el reconocimiento de las categorías didácticas formativas del contexto.

Todas estas investigaciones, han constituido referentes que desde una óptica generalizadora sobre la problemática de la formación continua del profesional,

permiten comprender la superación profesional contextualizándolas al sector empresarial.

Las empresas para competir con efectividad en la sociedad del conocimiento tienen que aprender a generar, identificar, empaquetar, evaluar, valorar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos. En particular, aquellos conocimientos que generan valor a los diversos actores que intervienen en la operación cotidiana de la organización.

Estas actividades de gestión del conocimiento deben ser alineadas con las estrategias corporativas de negocios y funcionales de la organización, teniendo siempre en perspectiva el futuro deseado, el entorno competitivo y las cadenas de valor en las que se está inmerso.

A lo largo de estos años se ha tomado conciencia y desarrollado propuestas sobre las nuevas características para la preparación continua de los recursos humanos en el campo empresarial. Se ha partido de la dicotomía entre la gestión de los recursos humanos y las instituciones docentes hasta la integración de ambas.

Como se ha explicado, hay dos factores que impulsan la necesidad de la preparación continua en el sector empresarial. Por un lado, la dinámica en el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante, en gran medida, gracias al desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la Internet.

Como se puede apreciar, el nuevo modelo productivo gira en torno a la importancia y revaloración que se da al trabajo humano, ya que se basa no solo en la capacidad física del individuo, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva.

En este sentido, el perfil de calificaciones también está cambiando. Hoy en día no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de los puestos de trabajo, el objetivo va más allá, se necesita que su desempeño sea abarcador, que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, en distintos centros de trabajos o diferentes sectores de la actividad económica; así como la creatividad para resolver problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que les permitan ser un trabajador competitivo y desarrollarse en forma permanente.

Por su parte, la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, tiene entre sus objetivos estratégicos la de prestar servicios de excelencia en el sistema de mercadotecnia con los especialistas que inciden en esta actividad y mantener las relaciones monetarias mercantiles con los clientes tanto del grupo empresarial del níquel del territorio y terceros clientes a nivel nacional.

En este sentido, cabe destacar que en muchos casos se subvalora la importancia que tiene la superación continua de los recursos humanos, olvidando que este es un proceso clave para la generación, transmisión y difusión del conocimiento en las empresas. Esta situación no solo afecta especialmente el cumplimiento del objeto social de la empresa, sino también al proceso productivo.

Desde esta perspectiva de análisis se profundiza entonces, en la valoración causal que puede estar incidiendo en las insuficiencias planteadas y en el problema científico revelado poniéndose de manifiesto las siguientes causas:

- Insuficiencias en la concepción de proyectos de cooperación y colaboración entre las áreas para establecer sus procesos de integración en cuanto a las ofertas comerciales que estas realizan.
- Limitado conocimiento teórico práctico que tienen los especialistas respecto a las particularidades de los procedimientos empleados en el proceso de mercadotecnia para cumplir con su gestión comercial.

- La estrategia de capacitación de los profesionales no siempre responde a las necesidades reales de superación de los especialistas.
- Insuficiente vinculación que se realiza con las instituciones educativas para garantizar una coherente, organizada, continua y sistemática superación de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

## **1.2 Un acercamiento a la Educación Avanzada**

En la literatura existen diferentes autores que se han dedicado al estudio de la Educación Avanzada. Añorga, considera que la Educación Avanzada es el “subsistema educativo avanzado que centra su atención en las fuerzas laborales y de la comunidad, posterior a su egreso de cualquier nivel de educación con el propósito de la producción de conocimiento con una intención creadora en función de las motivaciones profesionales en un contexto social determinado, para lograr satisfacción personal, económica, social y ecológica” (Añorga, 1995).

Es importante señalar que existe la tendencia a limitar el alcance de la Educación Avanzada a la educación de postgrado. Uno de los principales exponentes de esta tendencia es Víctor Morles. Sin embargo, la concepción cubana considera que esta no solo se ocupa de la educación de postgrado solamente, sino que también se identifica con aspectos concernientes a la dirección de la superación de los recursos humanos.

En este sentido, la posición cubana de Educación Avanzada es evidente a partir de lo planteado por Añorga en su definición, en la que precisa “[...] que centra su atención en las fuerzas laborales y de la comunidad, posterior a su egreso de cualquier nivel de educación [...]”

También Añorga considera que los objetivos de la Educación Avanzada apuntan hacia dos grandes finalidades o beneficios: el individual (espiritual, profesional) y el social (busca la eficiencia, la calidad productiva). El objetivo central de la teoría es modelar y validar un proyecto de mejoramiento humano y profesional. (Añorga, 1995).

Tales argumentos fortalecen la posición cubana, la que se solidifica en su propuesta de formas que organizan el proceso de superación para todos los recursos humanos. Para Pérez (1998) estas formas son seminarios, mesas redondas, talleres y de apreciación de la obra humana y de la naturaleza.

Estas formas propuestas no tienen necesariamente que pasar por las formas de organización para la educación de postgrado, la que se concibe de manera mucho más formal y estricta en sus objetivos y contenidos.

Se considera importante, no obstante, hacer referencia a la cuarta forma de organización propuesta por Pérez (1998). En esta, el término “apreciación” resulta impreciso para señalar la acción del individuo sobre la “obra humana y de la naturaleza” que debe resultar en “la producción de conocimientos con una intención creadora”.

La precisión del término por el de análisis crítico se acercaría más al objetivo central de la teoría de la Educación Avanzada propuesto por Añorga (2006), y al que ya se ha hecho referencia: modelar y validar un proyecto de mejoramiento humano y profesional.

Siguiendo este análisis, se pudiera proponer la reformulación de la cuarta forma de organización propuesta por Pérez (1998) por la de análisis crítico de la obra humana y de la naturaleza. Sin embargo, se considera que las tres formas anteriores incluyen la cuarta por lo que esta deja de serlo.

Existen formas más abarcadoras y precisas para la organización del proceso de superación como los cursos de superación, el entrenamiento de postgrado, pasantías y la autosuperación.

### **1.2.1 Procedimientos para la determinación de problemas y necesidades educativas y de capacitación**

La capacitación, como se ha hecho referencia, está sustentada en una serie de principios; así como de procedimientos para determinar los problemas y necesidades educativas, para el cumplimiento de sus objetivos.

En diferentes países, a partir de la segunda mitad del siglo XX, se han realizado estudios sobre la determinación de las necesidades de capacitación y sus variantes de aplicación.

La determinación de necesidades constituye una Tecnología de la Educación Avanzada educativa a través de la cual se recoge información individual o grupal de las carencias y necesidades existentes en el ámbito profesional en un segmento determinado de la población. Las necesidades son vistas como diferencias medibles, entre una situación real y otra deseada, o sea, la determinación de los verdaderos problemas para poder definir ciertas alternativas de solución y hace función de prueba de diagnóstico. Actualmente se denomina determinación de problemas, ante el carácter consciente de las necesidades que se logra en los sujetos con la aplicación de la tecnología (Añorga, 1998).

Por determinación de necesidades de capacitación se entienden los “procedimientos específicos que se emplean con la finalidad de recoger información individual o grupal de las carencias observables, medibles o no, existentes en el ámbito profesional y que se pueden resolver a través de la superación profesional” (Añorga, 1998).

En la publicación de sus trabajos Kaufman utilizó el término “evaluación de necesidades”, y propuso que esta debía tener por lo menos tres características. Según este autor, los datos que se obtengan de la determinación de necesidades deben ser representativos del mundo real de los sujetos y de las personas relacionadas con ellos.

En la determinación de necesidades, se debe poner en tela de juicio constantemente la validez de los enunciados de las mismas; y las diferencias deben identificarse de acuerdo con los productos o los comportamientos reales (o fines) y no en términos de los procesos (Kaufman, 1977).

La evolución que fue experimentando la determinación de necesidades permitió que esta se convirtiera en una tecnología. Los procedimientos que se usaban en los años 70 del siglo pasado, para la determinación de necesidades variaban considerablemente. Algunas partían de una determinación de “necesidades

sentidas”, mientras que otras trataban de identificar las necesidades basados en datos empíricos concretos de las discrepancias, los que definitivamente tendrán una mayor utilidad práctica para el diseño de sistemas educativos que las listas de “necesidades sentidas” o las basadas en “opiniones” (Kaufman, 1977).

Muchos autores han propuesto diferentes modelos para la determinación de necesidades educativas. En la literatura se recogen diferentes tipos de modelos para la evaluación y determinación de las necesidades de capacitación, sin embargo en la segunda mitad del siglo XX fueron reconocidos tres modelos fundamentales:

Modelo inductivo: se basaban sus procedimientos en información recogida de la comunidad y los factores psicológicos del proceso.

Modelo deductivo: parte de las metas y los resultados existentes y a partir de ahí, deduce dónde buscar las necesidades según el programa educativo.

Modelo de tipo clásico: no basa su información en la recogida de datos empíricos, ni se lleva a cabo el trabajo de manera precisa y mensurable, sino que pasa de la determinación de un problema directamente a la aplicación de alternativas de solución.

Según los postulados de la Educación Avanzada, el procedimiento de la determinación de necesidades de capacitación consta de ocho etapas principales (CENESEDA)<sup>4</sup>. A saber:

1. Determinar segmento de la realidad objeto de estudio. Estudio de su organización.
2. Determinar los elementos del sistema.
3. Fijar componentes de cada uno de los elementos del sistema.
4. Seleccionar modelo de determinación de necesidades de capacitación que se va a utilizar (inductivo o deductivo) de acuerdo con las características del objeto de estudio.

---

<sup>4</sup> CENESEDA: Centro de Estudio de Educación Avanzada. ISPJV. La Habana Cuba

5. Determinar de necesidades para cada elemento.
6. Delimitar los tipos de necesidades (organizacionales, financiera, de recursos materiales, de formación profesional) y las vías de satisfacción de estas necesidades.
7. Concluir proceso de determinación de estas necesidades que pueda llevar a rediseñar el sistema de capacitación, perfeccionar el sistema de capacitación o reconocer que el sistema actual satisface las necesidades.
8. Establecer el plan de acciones y medidas para dar solución a las necesidades y problemas que se presentan si fuera necesario rediseñar o perfeccionar el sistema de capacitación existente.

Según lo dispuesto por la cuarta etapa de la aplicación de estos procedimientos, es necesario seleccionar el modelo de determinación de necesidades que se va a utilizar. El autor de esta investigación asume el modelo deductivo, para la determinación de necesidades de capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, propuestos por Leyva González.

Según este autor las etapas que se deben seguir para la determinación de las necesidades son las siguientes:

1. Inicio (acercamiento al segmento de estudio).
2. Determinación de los modelos ideal y real.
3. Determinación de las discrepancias entre los modelos ideal y real. (diagnóstico)
4. Precisión de las necesidades (jerarquizarlas).
5. Definición de las metas.
6. Planeamiento de las alternativas de solución.
7. Fin.

En el contexto de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, es primordial considerar estas etapas para proyectar la capacitación de sus recursos humanos, y desde ahí promover el cambio.

### **1.2.2 Acercamiento teórico a la Administración de los Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos es un elemento clave en la consecución de los objetivos de cualquier organización, entendiendo por tal término el conjunto de personas que a través del uso de diferentes medios, métodos y recursos se encaminan hacia un objetivo común bajo la dirección de un líder, jefe o conjunto de estos.

El tema de la capacitación de los recursos humanos ha sido trabajado por diferentes autores e investigadores entre los que se destaca Castillo, Aponte. Este autor ha denominado lo que en este trabajo será la “capacitación de los recursos humanos” indistintamente como “capacitación de personal”, “gestión de personal”, “gestión humana”, “administración de la fuerza laboral” y “administración humana”. En su libro *Gestión total de personal*, este autor define la capacitación de recursos humanos como “un sistema constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones” (Castillo, 1994).

Si se pretende analizar el desarrollo histórico de la capacitación de los recursos humanos como parte esencial del proceso de dirección, es imprescindible considerar su surgimiento como coincidente con la propia aparición de los grupos humanos organizados para lograr fines comunes. Sin embargo, algunos autores como Castillo Aponte han planteado que esta no fue considerada como una disciplina especializada hasta el inicio de la Revolución Industrial.

La etapa instrumental de la capacitación de recursos humanos coincide con el nacimiento e inicios del desarrollo de la Revolución Industrial. En esta primera etapa el funcionamiento de la administración de los recursos humanos fue básicamente instrumental y estaba “centrada en operaciones de registros, liquidación de las remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley, mantenimiento

de la disciplina laboral y manejo de servicios como transporte y vigilancia” (Castillo, 1994).

Durante esta etapa el desarrollo de la maquinaria y el uso de la energía como fuerza motriz, hacían que el trabajador fuera considerado como un obstáculo del proceso productivo.

La etapa programática de la capacitación de recursos humanos, coincide con el surgimiento y desarrollo del movimiento Owenista en la Inglaterra de la primera mitad del siglo XIX, liderado por el reformista Robert Owen (1771- 1858).

El desarrollo de la capacitación durante la etapa programática fue también influido en gran medida por los principios y elementos fundamentales de las ciencias de la administración, propuestos por el francés Henri Fayol en 1916; y las propuestas de los psicólogos industriales como Hugo Munterberg, quien en 1913 propuso la satisfacción de las necesidades superiores de los individuos como requisito para elevar su desempeño laboral, el estudio de los requerimientos mentales y emocionales del trabajo, el efecto de la estructura social en la productividad y el desarrollo de pruebas de selección.

Durante las décadas del 20 y el 30 del pasado siglo, estudios realizados por diversos autores dieron origen al llamado movimiento de las relaciones humanas sustituyendo el término “relaciones industriales” y logrando relajar la visión de confrontación obrero-patronal implícita en las “relaciones industriales” (Castillo, 1994).

Es en este contexto surge el término “recursos humanos” y toma auge la concepción de que el trabajador no es un obstáculo para el proceso productivo, sino un medio con el que se enriquece el proceso.

La tercera etapa descrita por Castillo Aponte es la etapa estratégica. Esta etapa constituye un nuevo modelo antropológico que se está abriendo paso en la actualidad como base filosófica de la capacitación. Ello implica la materialización de la concepción del ser humano como fin último del proceso productivo, no ya como un instrumento de producción.

Llegados a este punto, se hace necesario precisar en cuanto a los criterios del autor de referencia. Resulta válido considerar en este contexto, que las condiciones de desarrollo de la producción y los servicios en la etapa actual de la humanidad no favorecen de manera general el arraigo de una percepción más humanista que la del hombre como medio de producción, o en último caso, el trabajador como sujeto de la producción.

En esta investigación se coincide con Aponte, en que el entrenamiento incluye además del mejoramiento de las destrezas, la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

El desarrollo general de las teorías de capacitación a los recursos humanos ha puesto al descubierto un conjunto de postulados, entre los que se encuentran los siguientes:

- La capacitación es en sí un proceso holístico que abarca la planeación, organización, coordinación, dirección y control del personal como ente activo en el proceso de producción o de los servicios.
- La capacitación es inseparable de la administración en términos generales y está presente en cada una de sus funciones.
- La calidad de las acciones de la capacitación en una organización determinada es directamente proporcional a la calidad de los resultados de la misma.
- El desarrollo de los recursos humanos es resultado inevitable de la efectiva aplicación de la capacitación de estos.
- El desarrollo de los recursos humanos como resultado de la efectiva aplicación de la capacitación, debe implicar no solo el mejoramiento de las destrezas del trabajador, sino también la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes, esto es el “saber”, “saber ser” y “saber hacer”.

Partiendo de lo expuesto en el epígrafe y del análisis de los cinco postulados que se proponen anteriormente, es posible establecer una relación directa con el objeto de la presente investigación, considerando que la capacitación de los

especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, es un elemento clave del desarrollo de los recursos humanos del sistema empresarial en la misma. Por consiguiente, es necesario destacar la imposibilidad de proponer la concepción sistémica de la superación de dichos especialistas sin tener en cuenta los postulados teóricos de la administración de los recursos humanos como disciplina especializada.

### **1.3 La capacitación profesional, algunas reflexiones**

Por las características de la presente investigación se considera pertinente abordar algunos aspectos referidos a la capacitación desde una perspectiva pedagógica. En las ciencias pedagógicas la temática ha tenido una amplia aplicación y se han realizado estudios que han aportado soluciones que pueden ser desarrollados en otros contextos.

En la educación superior, la capacitación profesional tiene como objetivo “la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas así como el enriquecimiento de su acervo cultural” (MES, 2004). La misma en su concepción de proceso de formación permanente dirigida al mejoramiento profesional y humano, debe responder a las transformaciones que se requieren en la conducta, los conocimientos generales y específicos, las habilidades básicas y especializadas, hábitos, actitudes, valores, las responsabilidades, funciones laborales y cualidades profesionales de los egresados de este nivel de enseñanza.

En la teoría de la Educación Avanzada, es considerada la capacitación, según Castillo (2004) como aquella que va dirigida a recursos laborales, con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o prospectivo, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño. Este proceso se desarrolla organizadamente, de carácter sistémico y su ejecución generalmente no acredita para el desempeño (Castillo, 2004).

También se define el término de capacitación profesional, planteando que “[...] es aquella dirigida a graduados universitarios, con el propósito de perfeccionar el desempeño profesional y contribuir a la calidad del trabajo. Se organiza sistemáticamente por las universidades y algunas entidades autorizadas para su ejecución, o cooperadamente entre ambas. Certifica conocimientos, y en ocasiones, se ejecuta por recomendaciones de los empleadores para ocupar puestos laborales. Utiliza diversas formas, pero sólo certifica cursos, entrenamientos y diplomados [...]” (Castillo, 2004).

Las actividades de capacitación profesional se planifican y ejecutan de modo que se logren los resultados esperados con mínimo gasto de tiempo, movimiento y recursos humanos, materiales y financieros. Para ello se elabora el plan de desarrollo profesional que responde a las necesidades de las instituciones y a las sentidas por cada profesional; no puede ser espontáneo, sino dirigido a cumplir con la misión, la visión y los objetivos de cada institución o empresa.

De acuerdo con el análisis de las posibilidades que ofrece la capacitación, a sus manifestaciones y a la influencia que ejerce en profesionales del contexto empresarial, es posible plantear que la capacitación profesional tiene las características siguientes:

1. Es permanente, continuada.
2. Tiene un carácter activo.
3. Es desarrolladora.
4. Es social y personalmente significativa.
5. Se lleva a cabo a través de diferentes modalidades: cursos, autopreparación, conferencias, talleres, entrenamientos y diplomados.
6. Constituye parte integrante del proceso de formación y desarrollo de la personalidad del profesional.
7. Tiene un carácter sistémico.

La capacitación profesional, tiene carácter permanente y continuado, porque todo graduado universitario al comenzar a aplicar los conocimientos adquiridos, empieza a necesitar algunos elementos que no recibió en la carrera, o desea profundizarlos o actualizarlos, teniendo en cuenta que hoy los conocimientos se convierten en obsoletos con mucha rapidez, debido al desarrollo científico y técnico de la época, por lo que se considera una necesidad constante la capacitación de los profesionales.

Está dado también por su carácter activo, pues aquello que ayer se concebía de una forma, hoy ha variado, y será diferente a mañana. Por tal motivo, constituye la capacitación profesional una actividad desarrolladora, porque va complementando la formación del profesional y haciéndolo competente para enfrentar su desempeño.

En la medida en que los profesionales se superan, la calidad de los servicios y la producción mejora, y por lo tanto, el nivel de desarrollo es superior, así como el reconocimiento social. Además, se logra un mayor desarrollo de conocimientos y habilidades, un crecimiento de su autoevaluación, la autoestima, el nivel de realización personal, y por tanto, aumentan sus motivaciones e intereses, por lo que la capacitación profesional es social y personalmente significativa.

Puede el profesional, superarse utilizando aquellas modalidades que les sean más convenientes: la autopreparación, los cursos, los entrenamientos, los talleres, los seminarios y otras formas y modalidades, incluyendo la educación a distancia.

En las Normas Cubanas 3000<sup>5</sup> la capacitación se define como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

---

<sup>5</sup> ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.

Después de valorar los diferentes criterios anteriormente expresados, el autor de esta investigación toma como punto de partida el concepto enunciado en la Resolución Ministerial (RM) número 29 de 2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, teniendo en cuenta que abarca de forma general los aspectos esenciales del proceso de capacitación y que está concebido a partir de las condiciones reales de las empresas cubanas.

La capacitación comprende un grupo de acciones orientadas a satisfacer las necesidades que las empresas tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Es necesario señalar que la capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral.

La capacitación que se aplica en las empresas, debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Esta forma de enseñanza que se apoya en la práctica persigue el adiestramiento, la recalificación y el perfeccionamiento del personal. Después que se han adquirido los conocimientos básicos y las experiencias elementales, deben actualizarse, es decir, complementar y ampliar los conocimientos, para contribuir así al desarrollo de los miembros de la organización.

Guzmán (2002) aborda las siguientes dimensiones de la capacitación:

- Como organización: encargada de la gestión de formación y desarrollo de los recursos humanos. Como organización tiene la misión de planificar, organizar, gestionar y controlar las líneas y políticas que, en materia de capacitación, establezca la institución a la que presta servicios.
- Como investigación: la capacitación para garantizar su efectividad debe partir de investigar los problemas que presenta la organización, las metas que esta se

propone para el largo, mediano y corto plazo, con quiénes se propone cumplirlas y el estado actual y el deseado de esos recursos humanos.

- Como inversión: la capacitación deja de ser simplemente un gasto para convertirse en una inversión si responde a la estrategia de la institución y parte de una investigación. Cada organización debe contar en su planeación estratégica de los recursos financieros que proyecta invertir para garantizar el desarrollo de sus recursos humanos.

- Como proceso enseñanza-aprendizaje: el individuo adquiere o desarrolla capacidades y habilidades.

- Como estimulación: la capacitación debe constituir un estímulo para el que la recibe y para ello debe participar activamente en la gestación de dicho proceso, interiorizar que este se diseña para mejorar su desempeño, hacerlo más competitivo, así como una vez culminada la acción de capacitación, se puedan apreciar cambios no solo en el proceso productivo, sino además en su mejoramiento humano.

Actualmente, las empresas demandan un profesional que posea visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio, renovación y pensamiento sistémico.

Lo anteriormente analizado se aviene muy bien con la investigación, además de los recursos humanos con los cuales se trabajan en la muestra, para mejorar su desempeño profesional es muy importante los aportes que se hacen para el trabajo que desarrollan los especialistas, por ello, una vez más el autor considera, la importancia que para este estudio tiene toda la teoría de la Educación Avanzada.

El autor de la presente investigación asume que en el contexto de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, para la capacitación de los especialistas de mercadotecnia pueden utilizarse las declaradas por el MES. Este ministerio considera que las formas organizativas principales de la capacitación son: el curso, el entrenamiento y el diplomado. Otras formas de superación son: la autopreparación, la conferencia especializada, el seminario, el taller, el debate

científico y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte (MES, 2004).

#### **1.4. Resultados del diagnóstico sobre el estado actual que presenta el desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,**

El desarrollo del estudio diagnóstico se orientó a partir de los siguientes aspectos:

- Los desafíos al desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia en las transformaciones del contexto empresarial.
- La preparación profesional que poseen los especialistas de mercadotecnia para cumplir sus funciones.
- La concepción de dirección de la capacitación del especialista de mercadotecnia.
- La experiencia del autor en el trabajo científico e investigativo en la gestión del proceso de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Se emplearon los métodos de entrevista, encuesta, observación y la revisión de documentos. Se aplicó una encuesta anexo (I), a los 8 especialistas de mercadotecnia de las unidades empresariales de bases de la Empresa Mecánica del Níquel, se encuestaron los 8 directivos de las unidades básicas según anexo (II). Se entrevistó el especialista de Recursos Humanos para la actividad de capacitación anexo (III) y se revisó la estrategia de capacitación.

Se analizaron los informes anuales de los resultados del trabajo de la Dirección de Recursos Humanos y se elaboró una guía para la observación del desempeño de los especialistas de mercadotecnia y otras actividades que realizan, anexo (IV)

A continuación se exponen los principales resultados.

Sobre las acciones que el especialista de mercadotecnia debe realizar se plantea: “es el máximo responsable de garantizar en primer orden la identificación de los principales sectores del mercado, las necesidades de sus clientes, la ejecución de los contratos comerciales, sean de suministros o de servicios, la tramitación de las

ofertas comerciales para los productos o servicios que estos demanden y proteger a la empresa por medio del aseguramiento de la calidad de las producciones que se pacten en los contratos y ofertas ya que de ello depende la confianza y permanencia con el cliente.”

Para cumplir lo anterior, el especialista necesita de una capacitación a partir del diagnóstico y de las condiciones actuales de su formación y desarrollo, ya que este no ha tenido una formación inicial específica de la actividad, por lo que debe dirigir el proceso de mercadotecnia acorde al desempeño alcanzado en la misma.

En estrecha relación con los cambios en el sector empresarial, se perfecciona el proceso de gestión de los recursos humanos, lo que implica que el especialista de mercadotecnia de la empresa deba cumplir funciones en la contratación principalmente de servicios y suministros.

De esta forma, se generan nuevas necesidades de capacitación, pues no tuvo una formación inicial para ello. La revisión de los documentos relacionados con la dirección de su capacitación profesional evidenció que son insuficientes las acciones de preparación realizadas.

Los resultados más significativos del procesamiento de la encuesta a los especialistas evidencian las siguientes limitaciones en su desempeño profesional y en la dirección de la capacitación profesional:

- El 85% presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones, con mayor incidencia en la gestión del proceso de mercadotecnia incluyendo la contratación.
- El 90 % evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de capacitación en las que pueden participar.
- El 90 % considera entre regular y mal la planificación de las actividades de capacitación dirigidas a garantizar su preparación para su desempeño.
- El 87 % considera regular o mal la incidencia del sistema de trabajo de su dirección en el mejoramiento de su desempeño.
- El 80 % evalúa entre regular y mal la incidencia de los entrenamientos que reciben para el perfeccionamiento de su desempeño.

-El 90 % sugiere que su superación se logre en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas.

El resultado del procesamiento de la encuesta a los directivos permite plantear, como principales resultados, los siguientes:

- El 90 % opina que no se considera orientado para dirigir la capacitación de los especialistas. En la fundamentación de las causas exponen que falta precisión de qué aspectos pueden tenerse en consideración para la dirección, sobre todo en lo relacionado con el diagnóstico y la concreción de la capacitación.

- El 85 % considera que son insuficientes las orientaciones que reciben de la estructura de dirección superior para la dirección de este proceso.

- El 90 % señala que es insatisfactoria la dirección actual del proceso de capacitación profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

- El 95 % plantea que contar con una estrategia para la dirección de la capacitación profesional del especialista de mercadotecnia de la empresa "Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche", es muy necesario.

- Entre las sugerencias fundamentales que se realizan para perfeccionar el proceso de dirección de la capacitación están: la existencia de precisiones de cómo dirigirla y qué elementos tenerse en cuenta para ello, que se elaboren instrumentos para realizar el diagnóstico y la determinación del contenido de la capacitación en correspondencia con las necesidades individuales y colectivas.

El análisis en la estrategia de capacitación para la mercadotecnia en la empresa "Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche", evidenciaron los siguientes resultados:

- La estrategia de capacitación no siempre parten del diagnóstico individual y colectivo de las necesidades de capacitación de los especialistas de mercadotecnia.

- Las acciones, casi siempre, son aisladas y es insuficiente la integración de las formas individuales y colectivas de capacitación.

- En los informes administrativos y de resultados del trabajo aparece de forma sistemática la necesidad de concebir la dirección de la capacitación de los especialistas, en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas.
- Existe falta de integración entre recursos humanos y la estructura de dirección para el desarrollo del proceso de capacitación.
- No existen suficientes conocimientos teóricos y metodológicos que fundamenten la dirección del proceso de capacitación de los especialistas de mercadotecnia.

La utilización de la triangulación de fuentes para realizar el diagnóstico, mediante la correlación de los instrumentos aplicados a los especialistas de mercadotecnia y directivos de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, la experiencia personal del investigador, la revisión de la estrategia de capacitación de la empresa, la dirección y los resultados del trabajo, permiten al autor plantear que existen insuficiencias en los conocimientos básicos la actividad del mercado que constituye la causa esencial de las limitaciones en su desempeño.

## **CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN MERCADOTECNIA PARA LA EMPRESA “COMANDANTE GUSTAVO MACHIN HOED DE BECHE”,**

En el capítulo se presenta la estrategia para la capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”. Se parte de la presentación de los fundamentos que sirven de sustentos para la elaboración de la estrategia, se toman como referencias las investigaciones relacionadas con la problemática planteada y la experiencia del investigador como parte del colectivo de especialistas de esta actividad en la empresa. Se presenta y describe la propuesta a partir de su estructuración en etapas, así como las actividades que conforman su diseño y la evaluación que se desarrollará a tal efecto. Por último, se presentan los resultados del taller de socialización realizado con vista a comprobar su nivel de factibilidad.

### **2.1 Fundamentación de la Estrategia de Capacitación para los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,**

Para el estudio de la estrategia, se debe partir del análisis etimológico de la palabra, que permite conocer sus antecedentes en la voz griega estrategos (general) y que aunque en su surgimiento, sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego se empleó para nombrar habilidad, destreza y pericia para dirigir un asunto. La utilización de este vocablo en el ámbito de las ciencias pedagógicas comenzó aproximadamente a partir de 1960, coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad de la educación.

Las estrategias se diseñan con el fin de resolver determinados problemas de la práctica y vencer dificultades en menor tiempo con ahorro de recursos, estas permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado e implican una planificación en la que se produce el establecimiento de acciones encaminadas hacia un fin a alcanzar, lo cual no significa que en un momento pueda variar su curso.

En ellas se interrelacionan los objetivos y fines que se persiguen dialécticamente en un plan general con la metodología para alcanzarlos.

El autor comparte la definición de estrategia expuesta en el Curso 85 presentado en el Congreso Internacional Pedagogía 2003, por contener en sí los elementos suficientes y necesarios para el propósito de la investigación, donde se expresa que en el ámbito pedagógico, la estrategia se refiere a la dirección pedagógica de la transformación de un objeto desde su estado real hasta un estado deseado. Presupone por tanto, partir de un diagnóstico en el que se evidencia un problema y la proyección y ejecución de sistemas de acciones intermedias, progresivas y coherentes que permitan alcanzar de forma paulatina los objetivos propuestos.

El plan general de la estrategia debe reflejar un proceso de organización coherente unificado e integrado, direccional, transformador y sistémico, debe poseer una fundamentación, partir de un diagnóstico, plantear un objetivo general del cual se deriva la planeación estratégica, su implementación y evaluación.

En la fundamentación de la estrategia que se propone, se parte del análisis y la interpretación de los procesos pedagógicos, donde desempeña un papel preponderante las relaciones de comunicación.

Su base gnoseológica parte de la teoría del conocimiento ofrecida por Lenin, cuando plantea "... de la contemplación viva al pensamiento abstracto y de ahí a la práctica...", en esta se tiene en cuenta la necesidad del aprendizaje consciente del sujeto como resultado de sus interacciones sociales, precisando el estado real y actual que manifiestan los especialistas en su desempeño, y las acciones que se planifican en cada una de sus etapas, para llevar la empresa a un estado deseado que satisfaga las necesidades de las transformaciones empresariales actuales.

Se tiene en cuenta la unidad de la teoría con la práctica, el perfeccionamiento del sujeto en el desarrollo de su actividad práctica y transformadora como resultado de sus interacciones sociales, así como las influencias de la interrelación entre los diferentes sujetos que intervienen en el proceso.

Se concibe también la unidad entre la actividad cognoscitiva, práctica y valorativa, lo cual debe manifestarse en el desempeño profesional de los especialistas y

concretarse en su gestión con el mercado para satisfacer las necesidades siempre crecientes del cliente.

En la propuesta se precisa el tratamiento a la educabilidad del sujeto, la educación como categoría más general y el por qué y el para qué es necesaria. Las relaciones sociales dentro de la empresa deben quedar armónicamente conjugadas, en primer lugar las intergrupales, que son de distinta naturaleza y muy complejas.

Los individuos se convierten en personalidades que entablan por medio de sus actividades y de la comunicación relaciones histórico - concretas, entre sí y con los objetos y sujetos de la cultura. Por tanto, es necesario apreciar la unidad dialéctica entre la socialización y la individualización.

En la estrategia, desde el punto de vista psicológico, un aspecto importante es la relación que se establece entre las categorías personalidad, actividad y comunicación. La subjetividad del especialista se integra como un sujeto psicológico individual concreto, que le permite personalizar un sistema de información comprometido emocionalmente, que a la vez tiene su continuidad en la interacción comunicativa con los especialistas en mercadotecnia y los diferentes clientes.

A partir de la expresión de su personalidad es capaz de elaborar alternativas de actuación diferentes, que es definitiva, lo que permite evaluar su actuación. Se puede afirmar que una misma organización psicológica puede tener diversas formas de expresión, incluso opuestas, en el desempeño del especialista como parte de su labor de mercado.

Para que se produzca un desarrollo que sea sinónimo de crecimiento y despliegue de las potencialidades del especialista; de autenticidad personal, independencia, seguridad, flexibilidad, de la capacidad para relacionarse con los sujetos del mundo del negocio, este debe entenderse y promoverse como un proceso de intenso dinamismo comunicativo.

La concepción de la estrategia contribuye al perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa "Comandante

Gustavo Machín Hoed de Beche”, a partir de que estos sean capaces de autorregular su conducta en función de desarrollar una gestión de mercadotecnia con eficiencia. La evaluación continua y sistemática del desarrollo que estos van alcanzando en materia de capacitación, les posibilita autoevaluar, evaluar y coevaluar los momentos de cambios propuestos, teniendo en cuenta los procesos metacognitivos, donde demuestran conocimientos de sus avances, estancamientos o retrocesos, lo cual puede convertirse en una motivación para alcanzar metas y lograr un desarrollo profesional superior.

Los sustentos pedagógicos de la Estrategia se basan en las leyes de la Pedagogía declaradas por Álvarez de Zayas (1999). La primera establece la relación del proceso pedagógico con el contexto social y la segunda derivada de la anterior, que establece las relaciones entre los componentes personales y personalizados de dicho proceso, así como su sistema categorial: instrucción - educación, enseñanza - aprendizaje y formación - desarrollo.

Se ponen de manifiesto de manera general los principios de la Pedagogía, los cuales han sido adaptados a las características de la empresa, haciendo énfasis en la unidad de lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador en el proceso de educación de la personalidad, el principio de la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo, el carácter colectivo e individual de la educación y el respeto a la personalidad y el principio de la unidad entre la actividad la comunicación y la personalidad.

Haciendo una valoración de estos principios es importante tener en cuenta que dentro del colectivo empresarial en el que se desarrolla la investigación, cada miembro es portador de particularidades comunicativas que son únicas y que lo distinguen del resto de los sujetos y que por demás, tienen el derecho de ser consideradas y respetadas, elementos estos que deben constituir puntos de partida para la confección de la estrategia y que serán concebidas desde el diagnóstico realizado.

Es preciso también la selección de los métodos adecuados para llevar adelante la capacitación propuesta, estos por su grado de activación deben desarrollar en los

participantes conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que les permitan perfeccionar su desempeño y personalizar la gestión de la mercadotecnia en aras de lograr mejores resultados en su ejercicio profesional.

Las acciones propuestas no solo deben dirigirse al desarrollo de la capacidad de pensar en la idea de cómo realizar la gestión del mercado, como una premisa para el desempeño profesional de los especialistas participantes, sino que las experiencias adquiridas en cada momento presupongan un significado y un sentido personal tal, que potencie la apropiación de nuevos aprendizajes necesarios para convertirse en excelentes mercadólogos o negociadores, como una vía eficiente para perfeccionar su labor en el contexto de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Una vez realizado este análisis, el autor considera preciso caracterizar la estrategia de capacitación, por la importancia que este reviste para la investigación, dejando planteado que la estrategia de capacitación es uno de los principales elementos del modelo para el proceso de introducción de resultados científicos de directivos y especialistas de la empresa.

Teniendo en cuenta que resulta imprescindible crear todas las condiciones que permitan mejorar el proceso de introducción de resultados científicos a la práctica en la empresa, la estrategia de capacitación debe considerarse como una de las acciones a realizar, la revisión de documentos derivados de las visitas de inspección realizadas a los especialistas y relacionado con el proceso de mercadotecnia, considerando que en las mismas se hace un profundo análisis de la situación del área, sus principales problemáticas y el nivel de cumplimiento que se ha logrado en los objetivos planteados para la institución.

Otra de las vías a utilizar para completar la estrategia de capacitación, es la aplicación de encuestas a especialistas de la actividad, con relación al ambiente científico investigativo de la empresa, para a través de las mismas conocer el nivel de prioridad que los directivos le confieren a la investigación en general y al proceso de introducción de resultados en particular.

Teniendo en cuenta que resulta imprescindible crear todas las condiciones que permitan mejorar el proceso de introducción de resultados científicos a la práctica empresarial, se proponen para la estrategia determinadas estructuras como su misión, para en función del diagnóstico realizado y los fundamentos teóricos formulados, precisar las acciones para mejorar el proceso de introducción de resultados y para que los directivos y especialistas alcancen un nivel de preparación que les permitirá dirigir acertadamente el proceso de introducción de resultados.

Como ideas rectoras se encuentran, que es responsabilidad de los directivos dirigir el proceso de introducción de los resultados científicos, el cual tiene que estar presente en todo el sistema de trabajo de la dirección de la empresa.

Los órganos colectivos de trabajo deben brindar a este proceso una atención sistemática, no es posible que se asuma la introducción de los resultados sin que sea objeto de atención de todos en el centro, por cuanto se trata de modificar de alguna manera las formas y vías de trabajo ya establecidas y estas modificaciones no pueden ser realizadas sin una adecuada planificación y control. Los directivos son los encargados de capacitar al personal, en el proceso de introducción de los resultados.

A partir de los resultados de diagnóstico y del tratamiento a las temáticas en la estrategia de capacitación que el autor propone, debe ser elaborado el programa de autopreparación de los directivos y especialistas en relación con la metodología de la investigación y la autopreparación con todos los procedimientos creados para el proceso de mercadotecnia y que se relaciona en anexo (V), como una herramienta importante para la capacitación de todos los implicados en la actividad del mercado.

De esa forma se podrá desarrollar una comprensión integrada y así tomar decisiones acertadas de cómo dar solución en la empresa a problemas de la actividad de la mercadotecnia mediante un enfoque metodológico y específicamente, lograr una correcta gestión, dirección y control del proceso con

mayores resultados en la marcha de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

La autopreparación permanente de directivos y especialistas se realizará siempre con vistas a alcanzar modos de actuación que le permitan erradicar las insuficiencias en su desempeño y en el resultado de su gestión en la empresa.

Para esta autopreparación puede programarse la utilización de un conjunto de materiales que apoyen las temáticas abordadas en la estrategia propuesta.

Se comparte la definición ofrecida por Padrón, por considerar los elementos para el desarrollo de este estudio, cuando plantea “... Es el sistema de acciones encaminado a satisfacer las necesidades de superación, desde el punto de vista teórico y metodológico, determinadas a partir del diagnóstico integral de las potencialidades y necesidades de los sujetos, y de las carencias de superación proyectadas...., en las que se establecen los plazos para su ejecución, y se determinan los actores que la desarrollan...” (Padrón, 2003).

Para el desarrollo de la estrategia de capacitación, propuesta para perfeccionar el desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, se precisan cuatro etapas fundamentales:

1ra Etapa, Diagnóstico: En esta etapa se obtiene la información de las necesidades de capacitación que manifiestan los especialistas en el tema de la gestión del mercado de la empresa y se analizan los documentos necesarios a tal efecto.

2da Etapa, Planeación: Se planifican todas las acciones que serán desarrolladas en etapas posteriores de la investigación, desde los objetivos y contenidos a desarrollar, las formas de capacitación y la evaluación que de forma sistemática se realizará, potenciada por las vías del trabajo en equipo y otras seleccionadas.

3ra Etapa, Instrumentación: En esta etapa se desarrollan las formas de trabajo seleccionadas (conferencia, talleres de autoperfeccionamiento y las actividades de capacitación), a través de las cuales se pretende transformar el desempeño profesional de los especialistas mediante el estudio de los contenidos de la gestión

de la mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

4ta Etapa, Evaluación: Se ofrece una evaluación del estado de transformación alcanzado por los participantes en la capacitación, a partir de perfeccionar su desempeño, tomando como referencia los momentos de cambios propuestos a tal efecto.

Entre las características fundamentales que se destacan en la propuesta de la estrategia se señalan:

- Está estructurada en cuatro etapas, relacionadas a través de las acciones que se proponen, en función de lograr el perfeccionamiento del desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.
- Es irrepetible y contextualizada, porque responde a las necesidades específicas de los especialistas de esta actividad, que dirigen la gestión del mercado de la empresa.
- Tiene un carácter flexible, el cual se manifiesta en el ordenamiento y secuenciación del contenido seleccionado para la capacitación, atendiendo a las particularidades de cada miembro que participa.
- En su conjunto puede ser adaptada a otros contextos donde se manifiesten las insuficiencias para la cual ha sido confeccionada, lo que le ofrece un carácter referencial.

Las exigencias que deben tenerse en cuenta para aplicar la estrategia de capacitación dirigida a perfeccionar el desempeño de los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, se resumen en las siguientes:

- Disposición de todos los participantes: El cumplimiento de esta exigencia es fundamental porque garantiza el éxito de las acciones que se desarrollarán como parte de la implementación. En este sentido se debe ser creativo en la utilización

de medios, técnicas y procedimientos, a partir del conocimiento exhaustivo que se posee de las limitaciones y potencialidades de los especialistas que se superan.

- Interacción entre los participantes: Se debe partir del respeto a las individualidades, entre los que interactúan, en cuanto a consideración del nivel de conocimientos, intereses, actitudes, estados de ánimos y valoraciones como elementos para construir y reconstruir los nuevos aprendizajes en cada una de las sesiones de trabajo.

- El protagonismo del colectivo laboral: Se considera esencial para la apropiación del contenido de la capacitación, las sesiones de trabajo que se ejecutan deben potenciar la sistematización de los saberes que el especialista necesita para poder personalizar en sí de manera eficiente los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para ser un buen profesional.

- Condiciones higiénicas para su aplicación: Parte del éxito de su aplicación está en el respeto y cumplimiento del horario establecido para la realización de las actividades, en las cuales debe primar un ambiente afectivo y de cooperación entre todos los que participan.

- Aseguramiento material: Para aplicarla se considera necesario que los elementos que forman parte del aseguramiento material estén garantizados como libros y materiales de consulta para los especialistas.

Se asumen como formas de capacitación fundamentales para el desarrollo de las acciones de la estrategia la conferencia, el taller y la autopreparación.

La conferencia permite a los especialistas participantes familiarizarse con el nuevo contenido relacionado con la gestión del mercado y posibilita además de la orientación y la motivación, el inicio de la comprensión del tema que se trate en cada sesión de trabajo, ya que en estas se debe orientar la actividad hacia la toma de notas, para procesar la información y alcanzar niveles de comprensión de las relaciones del sistema de conocimientos, fenómenos, procesos y conceptos, a través de los cuales se comprende la lógica del conocimiento y el algoritmo de las habilidades para comprender mejor la teoría que en materia de comercialización se transmite a los implicados en la capacitación.

Los talleres se seleccionan por considerarse espacios abiertos de aprendizaje a partir del intercambio de experiencia y la interacción comunicativa que se logra entre los participantes, lo que posibilita la reflexión personal sobre el trabajo realizado y los resultados que de manera sistemática se van alcanzando, en función de los conocimientos y las habilidades adquiridos para las relaciones interpersonales en el quehacer cotidiano de los recursos humanos de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”.

Su dinámica tiene el punto de partida en la experiencia vivida; se construye la teoría y se vuelve nuevamente a la práctica renovadora, donde el especialista tiene la posibilidad de perfeccionar su desempeño en el terreno, a través de su gestión en la mercadotecnia.

La autopreparación se asume a partir de reconocer la responsabilidad individual del especialista para su transformación, donde la motivación personal y los intereses desempeñan un papel fundamental, por lo que constituye la base de su trabajo.

Mediante esta, los especialistas dan cumplimiento a las tareas asignadas en las distintas formas de capacitación adoptadas, donde se orienta, controla y evalúa, lo que permite la retroalimentación de los resultados que se van obteniendo en el perfeccionamiento empresarial en las actividades de mercadotecnia en la empresa, además de ofrecer pautas e indicaciones generales para ampliar el horizonte cognitivo, cultural y personal de los especialistas, en función de que dichas orientaciones favorezcan procesos de autopreparación caracterizados por el establecimiento de propósitos, tareas y retroalimentación de manera independiente en función de necesidades e intereses personales.

Una vez compartidos estos elementos, se considera necesario presentar la estrategia de capacitación propuesta para perfeccionar el desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, que será implementada de conjunto con la dirección de recursos humanos.

## **2.2 Estrategia de capacitación en mercadotecnia para el desempeño de los especialistas de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,**

Objetivo general: Contribuir a la capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, para el perfeccionamiento del desempeño en la actividad.

### **1ra Etapa. Diagnóstico.**

En esta etapa, se desarrolla la revisión y el análisis de algunos documentos que rectoran el trabajo de los especialistas de mercadotecnia, entre estos: Manual de procedimientos de la empresa, así como la experiencia adquirida por el autor en su desempeño profesional y la observación a las diferentes actividades comerciales y de contratación.

Acciones.

1) Análisis de documentos empleados en el proceso de mercadotecnia, manuales, procedimientos, modelos de controles, y base de datos en el sistema.

Objetivo: Analizar en los documentos que rectoran el trabajo de los especialistas de mercadotecnia de esta empresa, si existe correspondencia entre su contenido y las exigencias que demanda el contexto empresarial actual, relacionado con la gestión del mercado como objeto social de dicha empresa.

Contenido: Sistema de conocimientos: La referencia teórica que ofrecen estos documentos normativos, haciendo énfasis en los procedimientos, las competencias profesionales y las funciones de los especialistas.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Los documentos impresos.

Participantes: Investigador y directivos de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Ejecutor y responsable: Capacitador.

## **2da Etapa. Planeación.**

Para el desarrollo de esta segunda etapa de trabajo se debe garantizar la planificación organizada y eficiente de todas las acciones que posteriormente serán ejecutadas como parte de la implementación de la estrategia: las formas de capacitación, los objetivos, contenidos, métodos y medios a emplear en cada sesión de trabajo, así como la evaluación sistemática y la final desarrolladas para constatar los momentos de cambios que manifiestan los especialistas para el desarrollo de la gestión del mercado, a partir de su desempeño.

Acciones:

1) Determinación de las formas de capacitación a desarrollar.

Objetivo: Determinar las diferentes formas en que se desarrollará la capacitación profesional de los especialistas, en función del establecimiento de una adecuada comunicación, teniendo como eje central el objeto social de la empresa que le permite el perfeccionamiento de su labor.

Contenido: Sistema de conocimientos: estudio de las formas organizativas que permitan seleccionar a la conferencia, el taller y las actividades de autosuperación como las vías para alcanzar el objetivo de la estrategia.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos, diapositivas y materiales en soporte magnético.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Es importante que cada especialista intervenga y ofrezca sus experiencias en la actividad, lo cual será evaluado y compartido con cada uno al final de la sesión.

2) Determinación de los objetivos y contenidos en correspondencia con las posibilidades que cada uno le brinda a los propósitos de la investigación, en las formas de capacitación propuestas a tal efecto.

Objetivo: Definir los objetivos y contenidos, partiendo de su planificación consciente y acertada, en las diferentes sesiones de trabajo que se propongan como parte de la capacitación de los especialistas para el perfeccionamiento de su desempeño profesional.

Contenidos: Sistema de conocimientos: La actividad de mercadotecnia y su contextualización en el sector empresarial (marketing). Trabajo con los modelos establecidos para el establecimiento de contratos.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos, materiales en soporte magnético, diapositivas.

Participantes: Capacitador y especialistas de marketing.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Serán evaluadas todas las intervenciones que se desarrollen en el marco de la actividad, precisando su contribución al objetivo de la misma.

3) Elaboración de materiales de apoyo a la contradicción en función de las formas de capacitación establecidas con anterioridad.

Objetivo: Elaborar un material de consulta para la tramitación de contratos por parte de los especialistas que le permita el perfeccionamiento de su desempeño profesional, que sirva además como apoyo para la ejecución de las actividades correspondientes a la mercadotecnia propuestas en la capacitación de los mismos.

Contenidos: Sistema de conocimientos: los aspectos teóricos que desde el punto de vista de los negocios requiere asumir el especialista de mercadotecnia en su actuación profesional.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos especializados en el tema del marketing, materiales en soporte magnético, diapositivas, revistas, catálogos, documentales, procedimientos relacionados con la actividad.

Participantes: Capacitador y los especialistas seleccionados.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Esta depende de la contribución que ofrezca cada especialista en la confección del material que será elaborado para la capacitación.

4) Determinación de las evaluaciones sistemáticas y final de los especialistas en las diferentes formas de capacitación propuestas para contribuir al perfeccionamiento de su desempeño.

Objetivo: Determinar las formas de evaluación que serán utilizadas en cada una de las sesiones de trabajo y como cierre de la implementación, con el fin de que cada especialista conozca sus potencialidades y limitaciones en las actividades realizadas, así como la preparación alcanzada para su desempeño profesional durante las actividades de negocios.

Contenido: Sistema de conocimientos: la evaluación del desempeño como componente personalizado.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de textos, diapositivas.

Participantes: Capacitador y especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se debe evaluar de manera sistemática la contribución que ofrece cada especialista, teniendo en cuenta sus valoraciones y aportes en función de la actividad que se realiza.

### **3ra Etapa. Implementación.**

En esta etapa las acciones se desarrollan a partir de las diferentes formas de capacitación propuestas para la aplicación de la estrategia: conferencias, talleres y las actividades de autopreparación como una vía para contribuir al perfeccionamiento del desempeño de los especialistas, a partir de las potencialidades y limitaciones que manifiestan en las actividades de mercado, contratación y comercialización.

Acciones.

Primera actividad. Taller introductorio.

Objetivo: Sensibilizar a los especialistas con la importancia que reviste la capacitación para el perfeccionamiento de su desempeño profesional y el rol que ocupan en el cumplimiento del objeto social de la empresa, donde desempeña un rol importante la actividad de la mercadotecnia.

Contenido: Sistema de conocimientos: Importancia de la capacitación para perfeccionar la labor de los especialistas durante la actividad de la mercadotecnia, a partir del estudio de esta disciplina.

Método: Conversación heurística.

Medios: Documental, libros de texto, diapositivas.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Este primer encuentro estará dirigido al encuadre de las actividades a partir de las diferentes formas de capacitación seleccionadas, entre estas las conferencias, los talleres y el desarrollo de actividades de autosuperación; donde el especialista se prepara con el fin de ampliar sus conocimientos, superar sus dificultades y adquirir habilidades como una vía mediante la cual pueden lograr su autotransformación a través de los ejercicios que se ofrecen y de la bibliografía orientada.

En un segundo momento se realiza un debate al respecto y se determina la manera en que los participantes van a ser evaluados, tanto de manera sistemática, a partir del registro de sistematización y la evaluación final sobre la

base de los momentos de cambio propuestos para constatar el perfeccionamiento del desempeño de los especialistas.

Segunda actividad.

Conferencia 1: La gestión de mercadotecnia.

Objetivo: Explicar la importancia que tiene el conocimiento de los contenidos fundamentales relacionados con la gestión de mercadotecnia como vía indispensable para el desempeño de los especialistas de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Contenidos: Sistema de conocimientos: La gestión de mercadotecnia: definiciones, funciones, procedimientos, su contextualización en la empresa.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de texto, diapositivas, materiales en soporte magnético

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Reunión en el colectivo laboral, para debatir sobre las irregularidades que se presentan en el desarrollo de la actividad de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, y socializar entre los participantes la importancia que tiene, en su desempeño profesional, el dominio teórico y práctico de esta como una vía eficiente para el cumplimiento del objeto social de la empresa.

Procedimiento:

En este segundo momento se desarrolla una conferencia para tratar los contenidos teóricos referidos a la actividad de mercadotecnia, haciendo un análisis exhaustivo de la definición, funciones y mecanismos, así como las habilidades profesionales que desde el punto de vista de los negocios deben dominar los especialistas.

Durante el encuentro es significativo señalar las problemáticas que se presentan de manera autocrítica que manifiestan tener una gran parte de los especialistas en

la actividad, al producirse el intercambio y la reflexión al respecto, sitúan el tema como parte indispensable de su quehacer cotidiano.

Tercera actividad.

Conferencia 2: La actividad de mercadotecnia, su expresión en el desempeño profesional de los especialistas de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Objetivo: Argumentar la importancia que tiene para el desarrollo del proceso de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, la asunción de un desempeño profesional durante las actividades de esta, que responda a las necesidades de capacitación de los especialistas.

Contenido: Sistema de conocimientos: Los procedimientos que rigen la actividad de mercadotecnia.

Método: Elaboración conjunta.

Medios: Libros de texto, diapositivas, materiales en soporte magnético.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

En este encuentro es esencial que los especialistas argumenten la importancia del desarrollo de la actividad de mercadotecnia para potenciar su desempeño profesional.

Los debates que se establezcan deben facilitar la observación de aquellos especialistas que se muestren más resistentes al cambio y que en algún momento no comprendan la esencia de la propuesta, es necesario enfatizar en las habilidades comunicativas para ejercer un proceso de influencia efectivo.

Es muy importante el intercambio colectivo, la observación de las reacciones antes las problemáticas presentadas que caracterizan a la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Cuarta actividad.

Taller 1: Análisis de los Lineamientos del PCC que rigen la gestión de los especialistas de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Objetivo: analizar los Lineamientos de la Política Social y Económica del Partido y la Revolución que se implementan en la empresa en función del perfeccionamiento de la mercadotecnia.

Contenido: Sistema de conocimientos: Lineamientos del PCC que se implementan para llevar a cabo la gestión de la mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, y la vinculación de los especialistas en su cumplimiento.

Método: Debate.

Medios: Tabloide, diapositivas, materiales en soporte magnético.

Participantes: Todos los especialistas de la muestra.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Se debe realizar un análisis ameno, profundo y contextualizado de los Lineamientos que se implementan en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”. Se debe garantizar la creación de situaciones comunicativas, a partir de las realidades reflejadas por el autor, la propuesta de soluciones elaboradas por los especialistas para enfrentar la realidad del proceso de gestión de mercadotecnia de la empresa.

En las conclusiones del taller se debe resaltar las ideas que resulten de gran valor para constatar la implicación de los participantes, tomando como referencia las emitidas por los especialistas que inicialmente se muestren más resistentes al cambio.

Quinta actividad.

Taller 2. Estudio del manual de procedimientos

Objetivo: Analizar el manual de procedimientos, en función de su perfeccionamiento que contribuya al desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Contenido: Sistema de conocimientos: partes componentes del manual, correspondencia del manual a las exigencias de la actividad de mercadotecnia actual.

Métodos: Debate.

Medios: manual de procedimientos, tarjetas para el debate, diapositivas.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Se desarrolla la presentación, a los especialistas, de las partes que conforman el manual de procedimientos, dedicado a la actividad comercial. Los especialistas tendrán la oportunidad de exponer sus criterios y hacer sugerencias al respecto, teniendo en cuenta su importancia para el perfeccionamiento de la gestión del mercado.

Sexta actividad.

Actividad de autosuperación 1.

Objetivo: Sistematizar, de manera independiente, el estudio del procedimiento para la mercadotecnia, donde se potencie un desempeño profesional de los especialistas en función de las exigencias actuales en el campo de las negociaciones.

Contenido: Sistema de conocimientos: Importancia de la contratación para el funcionamiento de la gestión de mercadotecnia, tipos de contratos.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Manual de procedimientos y resoluciones relacionados con el tema, materiales en soporte magnético.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

Esta actividad se dirige básicamente a la autopreparación de los participantes en las sesiones de trabajo, y tiene como finalidad que los especialistas estudien con profundidad las partes del manual que se dedica al proceso de la mercadotecnia para que puedan comparar los procedimientos que allí aparecen y las realidades que deben enfrentar en el contexto actual, teniendo como premisas los momentos de cambios propuestos en la política económica del país.

Séptima actividad.

Taller: Estudio de mercado

Objetivo: proponer un estudio de mercado para la actividad de mercadotecnia aplicando las nuevas tecnologías para su determinación.

Contenido: Sistema de conocimientos: procedimientos para el estudio de mercado, papel de las habilidades comunicativas para la contratación.

Método: Debate.

Medios: Materiales en soporte magnético, legislaciones vigentes, manual de procedimientos.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

En este encuentro la dinámica logrará en el grupo que se pueda dar continuidad al seguimiento de los especialistas y el diagnóstico de su estado de transformación a partir de los momentos de cambios propuestos. En el análisis se orientará al especialista que debe prepararse para el debate, tomando como referencia la actitud que él asumiría en el lugar del especialista de mercadotecnia.

Octava actividad.

Actividad de autopreparación: Legislaciones que rigen la actividad de mercadotecnia en el contexto empresarial cubano.

Objetivo: Sistematizar el estudio de las legislaciones vigentes que rigen la actividad de mercadotecnia en el contexto empresarial en Cuba, contribuyendo al perfeccionamiento del desempeño de los especialistas que inciden en la actividad en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, y la cultura económica.

Contenidos: Sistema de conocimientos: Las legislaciones vigentes que rigen la política de mercadotecnia en Cuba.

Método: Trabajo independiente.

Medios: Legislaciones que rigen la actividad de mercadotecnia y otros documentos normativos.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador y asesora jurídica.

Evaluación: Se realizarán preguntas orales en los diferentes momentos de la actividad, teniendo en cuenta la profundidad de las respuestas en cada una de las intervenciones que realicen los especialistas. Lo que se llevará a un registro de sistematización confeccionado a tal efecto.

Procedimiento:

En esta actividad de autopreparación los participantes deben estudiar con profundidad las legislaciones vigentes que rigen la política de la actividad de mercadotecnia en el contexto empresarial en Cuba y cómo estas se materializan en la actividad práctica de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, para que puedan realizar comparaciones y encontrar las irregularidades del proceso, teniendo como premisa los momentos de cambios propuestos en la política económica y social del país.

#### **4ta Etapa .Evaluación.**

A través del desarrollo de la estrategia serán evaluados los momentos de cambios propuestos, para constatar el grado de transformación de los conocimientos y las habilidades que alcancen los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, participantes en la capacitación.

La misma será concebida como proceso y como resultado de las acciones propuestas para las diferentes etapas, en los que participaran los especialistas en mercadotecnia.

Acciones:

1) Cierre evaluativo de las actividades realizadas, haciendo énfasis en la influencia que ha tenido en el desempeño profesional de los especialistas implicados en la investigación, la transformación de las representaciones que se manifiestan para la actividad de mercadotecnia.

Objetivo: Argumentar la importancia de la constatación sistemática de las actividades durante la implementación de la estrategia, tomando como referencia las evaluaciones aplicadas, tanto en el registro de sistematización como por las vías del trabajo independiente, para el desempeño profesional de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Contenido: Sistema de conocimientos: aprendizajes adquiridos durante las actividades desarrolladas a través de las diferentes sesiones de trabajo, evaluadas para constatar la efectividad de la capacitación recibida.

Método: Debate. Medios: Registro de sistematización y el producto de la actividad que de manera espontánea algún especialista desee mostrar como parte de la capacitación recibida.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Como parte de las actividades evaluativas es necesario tener en cuenta el criterio personal de cada uno de los participantes, en relación con las posibilidades de cambio y autopreparación que les ha brindado la capacitación recibida en este período de tiempo, fundamentado a partir de argumentos teóricos sólidos que demuestren un amplio dominio de la actividad de mercadotecnia, y su contextualización en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, a la luz de las transformaciones actuales en el sector empresarial.

2) Valoración del estado de opinión de los especialistas relacionado con las actividades de capacitación propuestas, así como la repercusión que estas han tenido en la transformación de su desempeño profesional.

Objetivo: Valorar las opiniones de los especialistas que participaron en las actividades de capacitación de manera sistemática, como una vía eficiente para el perfeccionamiento de su desempeño profesional, en la actividad de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,

Contenidos: Sistema de conocimientos: Las referencias de los especialistas al autoevaluar su desempeño a partir de los saberes que demuestren en su actuación.

Método: Debate.

Medios: Medios que sean elaborados por los especialistas para la actividad y muy importante sus intervenciones.

Participantes: Todos los especialistas.

Ejecutor y responsable: Capacitador.

Evaluación: Los especialistas deben entregar por escrito, de manera individual y creativa la forma en que ellos evalúan las actividades desarrolladas, en todos los encuentros realizados hasta el momento, ofreciendo un consenso para presentar las regularidades finales de este período de trabajo conjunto.

### **2.3 Constatación del nivel de pertinencia de la estrategia propuesta para la capacitación de los especialistas en mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”,**

Luego de elaborar la estrategia para favorecer el desempeño de los especialistas de mercadotecnia de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, en lo que respecta a preservar sus propósitos y aciertos a la vez que superar las limitaciones detectadas por diferentes vías, se sometió a la opinión crítica de especialistas conocedores del tema, para obtener valoraciones que aportaran juicios adicionales sobre su perfeccionamiento.

A tal fin se desarrolló un taller de socialización cuyas características esenciales son:

Objetivo general: Obtener juicios críticos sobre la estrategia propuesta, basado en los contenidos de cada una de las etapas de la misma para garantizar la capacitación de los especialistas.

Criterio de selección muestral: Se sometió la propuesta al juicio de los especialistas de recurso humanos de la empresa, los principales directivos e investigadores conocedores de la temática, pues poseen la experiencia y la autoridad suficiente como para que sus opiniones sean confiables sobre la comprensibilidad y viabilidad de la propuesta.

Muestra: Se escogieron para esta consulta, 1 especialista de recursos humanos, 4 directivos, 8 especialistas de mercadotecnia de las unidades empresariales de base de la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche” y 2 investigadores del Instituto Superior Minero Metalúrgico.

Procedimiento de instrucción a especialistas:

En la primera parte del taller se les proporcionó a los participantes toda la información conceptual, terminológica, interpretaciones, fundamentos, aplicaciones, posibilidades, ejemplos y definiciones, relacionados con la esencia de la estrategia, dando oportunidad para las aclaraciones necesarias.

Es importante señalar que previo al taller se les facilitó de manera impresa la estrategia, con el propósito de que los participantes pudieran emitir un juicio más profundo respecto a la propuesta. La realización del taller permitió un suficiente intercambio de opiniones con todos los especialistas.

Este taller pretendió:

- Obtener juicios sobre la superioridad de la propuesta respecto a las existentes para atender la capacitación de los especialistas de mercadotecnia.
- Obtener criterios que permitieran perfeccionar la propuesta.
- Disponer de argumentos que reforzaran el carácter pertinente de la propuesta, como condición necesaria para su posible validación empírica posterior.

Los resultados, así como el análisis de cada uno de los criterios permiten las siguientes valoraciones:

Los especialistas reconocieron la necesidad de mejorar la calidad de su autopreparación mediante la capacitación para la actividad de la mercadotecnia. Similar opinión emiten acerca de la necesidad de determinar los contenidos de capacitación en correspondencia a las necesidades de los trabajadores y poseer un diagnóstico del desempeño.

Todos coinciden en que existe interrelación entre cada una de las etapas de la estrategia, pues se refieren a un mismo propósito.

Son unánimes al reconocer que los especialistas de mercadotecnia necesitan preparación para enfrentar los desafíos de los nuevos escenarios en que se desenvuelve la comercialización del níquel y otras esferas de la economía del país.

Sobre el orden en que se deben cumplir en recursos humanos para lograr avances sistemáticos en la calidad de la capacitación, todos coinciden en priorizar la erradicación de los errores técnicos fundamentales.

La estrategia constituye un aporte práctico que permite superar las limitaciones que hoy presentan los especialistas de mercadotecnia en la empresa “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, básicamente en la tarea del tratamiento y derivación de los objetivos, del contenido, los métodos y la evaluación a través de la etapa de implementación.

## CONCLUSIONES

- El estudio tendencial reveló que en el proceso de capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la empresa Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, se aprecian limitaciones para enfrentar las necesidades económicas que exige el desarrollo del país y las transformaciones actuales operadas en el contexto empresarial, tales como: El 85% de los especialistas presenta dificultades en el cumplimiento de sus funciones, con mayor incidencia en la gestión del proceso de mercadotecnia incluyendo la contratación, El 90 % evalúa entre regular y mal la información que poseen sobre las diferentes actividades de capacitación. El 90 % considera entre regular y mal la planificación de las actividades de capacitación dirigidas a garantizar su preparación para su desempeño. El 87 % considera regular o mal la incidencia del sistema de trabajo de su dirección en el mejoramiento de su desempeño. El 90 % sugiere que su superación se logre en correspondencia con sus necesidades individuales y colectivas.
- La caracterización teórica del objeto y el campo de la investigación, reveló insuficiencias en capacitación en mercadotecnia que se realiza con los especialistas de la Empresa Mecánica del Níquel.
- El diagnóstico del estado actual permitió constatar que en la capacitación de los especialistas de mercadotecnia no se revelan suficientemente las relaciones entre las necesidades de preparación y su desarrollo continuo, en un proceso de aprendizaje que se expresa concretamente en la Empresa Mecánica del Níquel.
- La estrategia de capacitación para los especialistas de mercadotecnia, estructurada en cuatro etapas fundamentales, está orientada hacia progresivos avances en la preparación de directivos y especialistas de la Empresa Mecánica del Níquel.

## **RECOMENDACIONES**

- Trabajar en la preparación de los conductores de la capacitación en la empresa, especialistas de recursos humanos vinculados con los especialistas de mercadotecnia de la dirección de producción y unidades empresariales de bases que conforman la empresa, en los resultados obtenidos en la presente investigación.
- Continuar estudios que permitan seguir profundizando en las relaciones que deben establecerse entre capacitación y desempeño profesional y su evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Addine Fernández, Fátima. (1997). La Formación Pedagógica. Conferencia dictada en el 2do Taller Internacional de Formación Pedagógica y orientación Educativa. ISPEJV. IPLAC. Ciudad de La Habana.
2. Mendoza Núñez, Alejandro.(1990). Manual para determinar necesidades de capacitación. 3ª ed. México.
3. \_\_\_\_\_ y otros. (1999). Didáctica y Optimización del proceso de enseñanza aprendizaje. (Material de estudio para el curso homónimo de la Maestría en Educación). IPLAC, La Habana, Cuba.
4. \_\_\_\_\_. (2003) El sujeto en la educación postgraduada. Una propuesta didáctica. Trabajo presentado para el ejercicio de “Problemas Sociales de las Ciencias” en opción a la Categoría Principal de Profesor Titular. [Material digitalizado]. La Habana.
5. Alhama Belamaric, R. (2008). “Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social”. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
6. Alles M. (2000).”Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Ediciones Garnica. Buenos Aires.
7. Alonso Becerra, A. Educación en valores en la Ingeniería Industrial. En: IV Taller Nacional sobre TPI en la Universidad. La Habana: Ed. Félix Varela; 1999.
8. Alonso. S. (2002). La esencia de la dirección. Conferencia impartida en evento nacional sobre dirección educativa. [Material digitalizado]. La Habana.
9. Álvarez de Zayas C. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la educación superior cubana. La Habana: Editorial ENPES.

10. Álvarez de Zayas C. (1994). Epistemología de la Pedagogía. [Material digitalizado]. La Habana.
11. Álvarez, Luis. (2000). La Educación Basada en Competencias: implicaciones, retos y perspectivas. Didac. No 36. Unión. Iberoamericana.
12. Añorga Morales, Julia. (1995). La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional y humano. En Boletín Educación Avanzada, CENESEDA, La Habana, Año 1, No.1, 12/ 1995.
13. \_\_\_\_\_ . (1997). El Enfoque Sistémico en la Organización de los Recursos Humanos. España.
14. \_\_\_\_\_ (1989). El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.
15. \_\_\_\_\_ (1985). Teoría de los sistemas de superación. CENESEDA. La Habana.
16. \_\_\_\_\_ (1995). Proyecto de Mejoramiento Profesional y Humano. Conferencia dictada en el 1er Taller de Educación Avanzada, Ciencia y Técnica. Material impreso. La Habana, Cuba.
17. \_\_\_\_\_ y otros. (1998). Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad: Educación Avanzada. En disquete.
18. \_\_\_\_\_ y otros. (1995). Glosario de Términos de Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV. La Habana.
19. \_\_\_\_\_. (2006). Leyes Principios Educación Avanzada. Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
20. Becker. B., Huselid M., Ulrich D. (2002). Cuadro de mando de recursos humanos de la empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

21. Bleger J. (1987). El grupo como institución y el grupo en las instituciones. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
22. Bulnes F. (2007), Capital Humano, Ponencia presentada en el Encuentro Internacional Hacia una nueva dimensión del capital humano, GECYT
23. Castellanos Simons B. (1998). Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias. [Material Impreso]. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "E. J. Varona". La Habana;
24. Castillo Estrella T. (2004). Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela secundaria básica. [Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana
25. CECM, (2007). Decreto- Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
26. \_\_\_\_\_, (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
27. Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
28. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia.
29. Fleitas, S. T. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Fac. Ing. Industrial. ISPJAE.
30. \_\_\_\_\_, S. T. (2003). La formación: actividad clave de la gestión de los recursos humanos. Fac. Ing. Industrial. ISPJAE.
31. Faloh et al, (2004). Gestión del conocimiento un enfoque gerencial, Editorial

32. Academia, La Habana. Díaz Villa M. (1997). La propuesta de formación permanente del IDEP. Rev. Educación y Ciudad. Santa Fe – Bogotá: Editada por Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico.
33. Forgan Briso, Jorge A. (2003). Diseño curricular por competencias: una alternativa para la formación de un técnico competente. Curso Pre-Congreso Pedagogía 03. La Habana.
34. García Batista, Gilberto, Fátima Addines Fernández. (1999). Formación permanente del docente, currículo y profesionalización. Curso 3. Pedagogía 99. IPLAC. Ciudad de La Habana.
35. García Ramis, Lisardo. (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Cuba.
36. \_\_\_\_\_ (1996). Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
37. \_\_\_\_\_. (2000). Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación
38. González de la Torre G. (1998). La concepción sistémica del proceso de organización y desarrollo de la superación de los recursos humanos. [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana.
39. González Maura, Viviana (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. En Revista Cubana de Educación Superior, Vol XXII, No. 1). Ciudad de La Habana. Cuba.
40. González y otros (2003). Curriculum y Formación Profesional. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.
41. \_\_\_\_\_ y otros (2007). Educación de la responsabilidad en la práctica profesional. Editorial Deportes. Ciudad de La Habana. Cuba.

42. Guzmán, Reynaldo y otros. (2002). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Holguín.
43. Grupo para el estudio e introducción del enfoque por competencias en la gestión de los recursos humanos, Equipo de coordinación (2001). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. La Habana. Cuba.
44. Horrutinier Silva, P. (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.
45. Leontiev, A. N. (1979). La actividad en la psicología. Editorial de Libros para la Educación. Ciudad de La Habana.
46. \_\_\_\_\_. (1982). Actividad, conciencia, personalidad. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
47. MES. (2004). Reglamento de la Educación de Posgrado. Resolución Ministerial 132. La Habana.
48. \_\_\_\_\_. (2006). Normas y Procedimientos para la Gestión del Posgrado. (Anexo a la Resolución Ministerial 132 de 2004).
49. Ministerio de Educación Superior. (2003). Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba.
50. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 21/1999.
51. Morales, A. C. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política, La Habana.
52. Morin E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Brasilia: Editorial Cortez. UNESCO.
53. Odriazola, S. (2007). Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana.

- 54.ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.
- 55.Parellada, C. La formación en clave de cambio: Transformar al docente, transformar a la persona. Rev. Aula de Innovación Educativa. Número 110 Año XI, marzo 2002. Editorial Graó. Barcelona. España.
- 56.Pérez Álvarez, Francisco. Et All. (2006). Caracterización del desempeño profesional del docente de preuniversitario. Resultado del proyecto "Un Modelo para el Desempeño Profesional del Docente de Preuniversitario". ICCP. La Habana. Cuba.
- 57.Pérez García, M(1996). Propuesta de Estrategia de Profesionalización para profesores de Español - Literatura. Tesis en opción al título académico de M.Sc. en Educación Avanzada. La Habana, CENESEDA-ISPEJV.
- 58.\_\_\_\_\_ (1998). La Educación Avanzada y la Educación Comparada. Material didáctico para el Curso en la Maestría en Educación. La Habana: Instituto Pedagógico Latinoamericano.
- 59.Reglamento de Educación Avanzada Universidad de Cartagena <http://www.unicartagena.edu.co/REGLAMENTOUNICARTAGENA.pdf>
- 60.Rubinstein. S. .L (1967): Principios de Psicología General. Edición Revolucionaria, La Habana.
- 61.Valle Arias, Antonio (1997): Motivación, cognición y aprendizaje autorregulado. Revista Española de Pedagogía, No. 206. Ene-abr, España, p. 137-154
- 62.Vecino Alegret, F. (2003). Las Universidades Retos Perspectivas. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana.
- 63.Vigostky, L. S. (1982.) Pensamiento y lenguaje. Ed. Pueblo y Educación La Habana

64. ZABALZA, M. (1984) El análisis de la enseñanza desde el modelo comunicacional, p. 9-38. Revista Enseñanza, No. 2, Universidad de Salamanca, España.
65. Zayas Miranda, E. (1990) Los procesos grupales y la comunicación en la dirección. Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección. Instituto Superior Técnico "Oscar Lucero Moya". Holguín, 31 p.
66. Utria, O.; Fornaris, A, Estrategia metodológica para la capacitación del personal considerando el Decreto Ley 281, Revista electrónica "Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana", (ISSN 1696-8352), indexada en IDEAS- REPEN y alojada en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>

Anexo No.1

Encuesta a especialistas de mercadotecnia

Objetivo: constar la percepción que tienen los especialistas respecto a la capacitación y las principales dificultades que se presentan en su desempeño.

Cuestionario

1. En el desarrollo de sus funciones ¿Dónde considera usted que presenta mayor dificultades?

---

---

---

2. A su consideración ¿Cómo evalúa la información que posee sobre las diferentes actividades de capacitación en las que pueden participar?

Bien \_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_

3. Las actividades que se planifican dirigidas a su capacitación profesional las evalúa de:

Bien \_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_

4. ¿Cómo considera usted la incidencia que ejerce el sistema de trabajo de su Dirección en el mejoramiento de su desempeño?

---

---

---

5. Respecto a los entrenamientos que ha recibido por parte de la Dirección de Recursos Humanos para perfeccionar su desempeño los evalúa de:

Bien \_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_

6. ¿Qué aspectos usted considera debería considerarse para proyectar la capacitación de los especialistas de mercadotecnia?

---

---

---

Anexo No.II

Encuesta a los directivos de Empresa.

Objetivo: Constatar las principales irregularidades que caracteriza al proceso de capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la (EMNi).

Cuestionario

1. Se considera usted orientado para dirigir la capacitación de los especialistas de su dirección.

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?

2. ¿Cómo evalúa las orientaciones que recibe de la estructura de dirección superior para la dirección del proceso de capacitación de sus subordinados?

Bien\_\_\_ Regular \_\_\_ Mal\_\_\_

3. Respecto a la dirección del proceso de capacitación profesional del especialista de mercadotecnia por parte de la Dirección de Recursos Humanos. ¿Cuál es su criterio?

4. Cree usted necesario contar con una estrategia para garantizar la dirección de la capacitación profesional del especialista de mercadotecnia de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?

5. ¿Qué sugerencias usted considera debería considerarse para perfeccionar el proceso de capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la (EMNi)?

---

---

---

## Anexo No. III

### ENTREVISTA AL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Recopilar información acerca de la capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la (EMNi), a partir de criterios emitidos por el funcionario que atiende esta actividad en la Empresa.

Estimado compañero:

Con el objetivo de realizar un estudio que nos permita profundizar en el proceso de capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la (EMNi), hemos considerado de gran valor poder conversar con usted, dado el conocimiento y experiencia que posee acerca del tema que estamos estudiando.

Le pedimos la mayor colaboración posible, los datos brindados solo serán utilizados con carácter científico. De antemano le agradecemos su cooperación.

Muchas Gracias

#### CUESTIONARIO:

1. ¿Nos gustaría conocer cómo ha sido analizado el tema de la capacitación de los especialistas en el marco del Consejo de Dirección de la Empresa?
2. ¿Cuáles son las características principales que conforman la estrategia de capacitación de los especialistas de mercadotecnia de la (EMNi)?
3. ¿Cómo organiza la Empresa, en particular la Dirección de Producción, la capacitación de sus especialistas desde el puesto de trabajo?
4. ¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación que tienen los especialistas de mercadotecnia de la Dirección de Producción en la (EMNi) y en qué medida éstas son atendidas por quienes dirigen esta actividad?
5. ¿Qué prioridad le brinda la dirección de la empresa a la capacitación de los especialistas de mercadotecnia en la (EMNi)?

## Anexo No. IV

### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA PROYECCIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

Objetivo: Obtener información acerca del desarrollo de las actividades de capacitación para los especialistas de mercadotecnia en la (EMNi), en los indicadores establecidos.

#### II. Aspectos a observar:

No.	Indicadores	MA	BA	A	PA	I
1	Si se tiene en cuenta los resultados del diagnóstico y la caracterización de los especialistas de mercadotecnia en la (EMNi) para su atención diferenciada.					
2	Si los contenidos que se desarrollan responden a las necesidades de los participantes.					
3	Si se utiliza la experiencia acumulada por los especialistas.					
4	Si se contribuye a la preparación político ideológica de los especialistas.					
5	Si se contribuye al desarrollo de habilidades relacionadas con la actividad de la mercadotecnia.					
6	Si se utiliza el trabajo cooperado en el grupo de los especialistas.					
7	Si se vinculan los contenidos de la capacitación a la solución de los problemas que se generan en el proceso de mercadotecnia.					

Leyenda: MA - muy adecuado; BA – bastante adecuado; A – adecuado PA – poco adecuado; I – inadecuado.

 <p>Anexo No. V Procedimiento del Sistema de mercadotecnia</p>	
---	--

**EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL**  
**“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “**  
**Dirección Producción**  
**Procedimiento**  
**Sistema de Mercadotecnia**

Código: DP-P-011  
Rev.: 00  
Página 1 de 17

### 1. OBJETIVOS

1.1 Establecer el sistema de mercadotecnia en la Empresa Mecánica del Níquel

### 2. ALCANCE

2.1 A todas las Unidades Empresariales de Base (UEB) Productivas de la Empresa.

### 3. RESPONSABILIDADES

- 3.1 Director General: Aprobar el procedimiento del sistema de mercadotecnia en la Empresa.
- 3.2 Director de Producción: Ejecutar a nivel de empresa las acciones encaminadas a implementar el sistema de mercadotecnia.
- 3.3 Especialista Principal de mercadotecnia: Ejecutar las acciones encaminadas a dar Cumplimiento al sistema de mercadotecnia.
- 3.4 Directores de las UEB productivas: Cumplir los planes y políticas de mercadotecnia Establecidos para su UEB.
- 3.5 Especialistas de mercadotecnia de las UEB: Ejecutar lo implementado en el procedimiento y enviar las informaciones al nivel correspondiente y señalado en este procedimiento.

### 4. TERMINOS Y DEFINICIONES

- 4.1 **Mercadotecnia:** Es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.
- 4.2 **Mercado:** Está conformado por la sociedad y los clientes a quienes la Empresa dirige específicamente sus productos y servicios.
- 4.3 **Necesidades de los clientes:** Solicitud realizada por un cliente a la entidad dando a conocer que carece de algún servicio o producto que desea satisfacerlo.
- 4.4 **Integración:** Elemento que garantiza por una parte la relación producción – servicio, promoción, ventas de los productos y servicios que oferta la empresa.
- 4.5 **Rentabilidad:** Resultado final obtenido al aplicar el sistema de mercadotecnia logrando liquidez y rentabilidad siempre que se garanticen satisfacer las necesidades de los clientes.
- 4.6 **Sistema de información de la mercadotecnia:** Obtención de datos, estadísticas, informes tanto de fuentes externas como internas que le permite a la entidad evaluar el impacto de su sistema de mercadotecnia.
- 4.7 **Sistema de datos internos:** Información interna relevante, la cual es generada en la empresa al ejecutar las actividades relacionadas con el mercado que proviene de fuentes propias como son las estadísticas y registros de las áreas de regulación y control, unidades empresariales de

bases (ventas, mercadotecnia, producción, contabilidad y finanzas, entre otras).

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Azarel Fornaris Llorente	Esp. Principal de Mercadotecnia	
Revisado por:	Reynaldo Espinosa Cuéllar	Esp. Principal Calidad	
Aprobado por:	Carlos Estrada Peña	Director General	
Número Copia Controlada:		Fecha de Emisión : 15/02/2010	Vigente a partir de: 1/3/2010

4.8 **Sistema de inteligencia de mercadotecnia:** Recoge la información proveniente del monitoreo del entorno general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información abiertas existentes al alcance de la empresa, tales como la prensa, revistas, libros, Internet, catálogos, ferias comerciales, y hasta los datos obtenidos en conversaciones, reuniones, etc., en el ámbito de interés de la empresa.

4.9 **Sistema de investigación de mercadotecnia:** Mediante este sistema se da respuesta a aquellas informaciones que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos.

- Grado de satisfacción de los clientes.
- Características de los consumidores.
- Estudio de la competencia.

4.10 **Planificación de la mercadotecnia:** Definición de los objetivos, políticas y acciones relativas a la mercadotecnia para un periodo en cuestión.

## 5. ANEXOS

5.1 Anexo A “Proyección de las ventas” R-01/DP-P-011

5.2 Anexo B “Acciones para enfrentar el mercado” R-02/DP-P-011

5.3 Anexo C “Comportamiento trimestral de las ventas” R-03/DP-P-011

5.4 Anexo D “Base de datos de los clientes” DP-D-010

5.5 Anexo E “Registro de solicitudes de fabricación” R04/DP-P-011

5.6 Anexo F “Identificaciones de clientes” DP-D-011

5.7 Anexo G “Productos insignias” R-05/DP-P-011

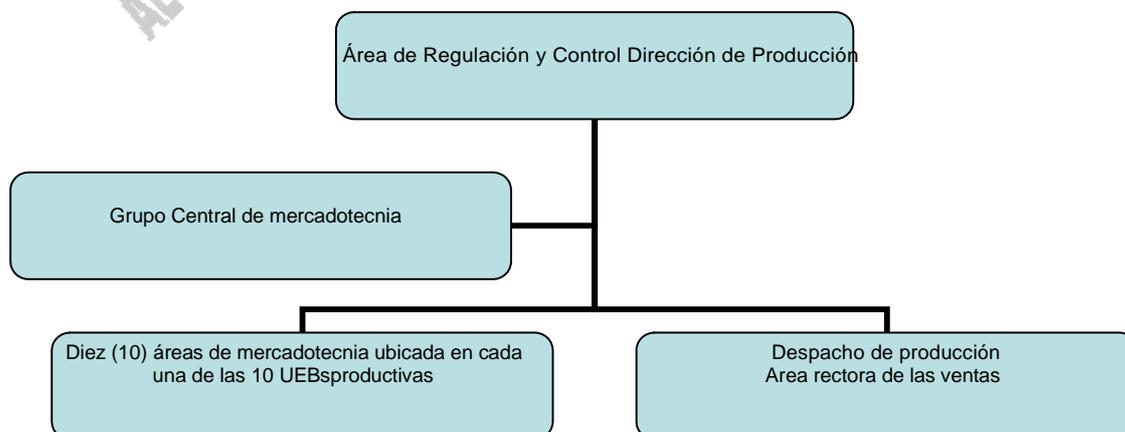
5.8 Anexo H “Productos de nuevo desarrollo” R-06/DP-P-011

5.9 Anexo I “Productos no atendidos” R-07/DP-P-011

## 6. DESARROLLO

### 6.1 Organización del sistema de mercadotecnia en la entidad.

El sistema de mercadotecnia de la EMNi se encuentra organizado de la siguiente forma:



	<b>EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL</b> <b>“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “</b> <b>Dirección Producción</b> <b>Procedimiento</b> <b>Sistema de Mercadotecnia</b>	Código: DP-P-011 Rev.: 00 Página 3 de 17
---	---	--

#### **6.1.1 El Grupo Central de mercadotecnia tiene como funciones:**

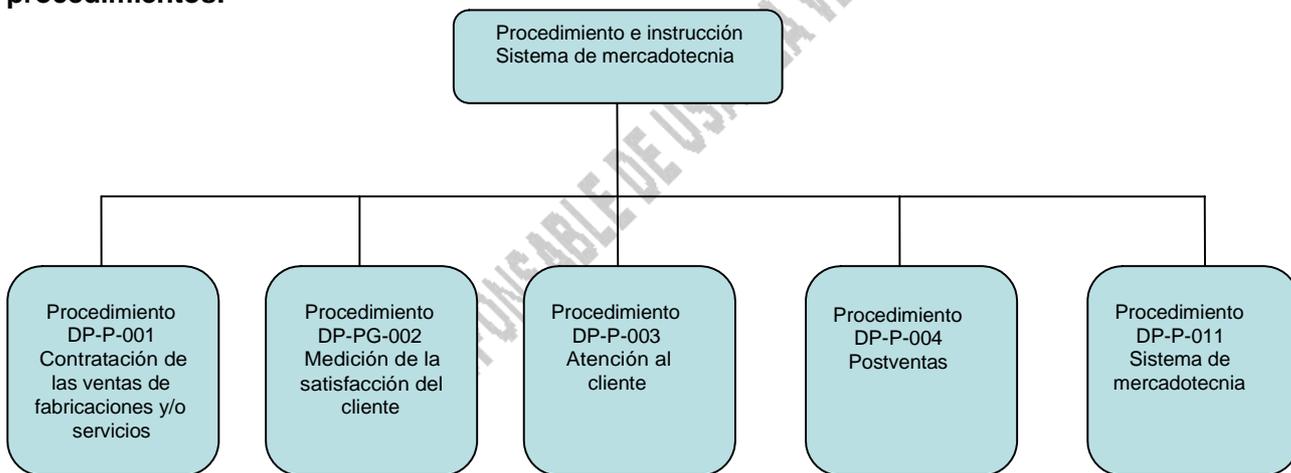
- Asesorar y proponer al Director General de la Empresa, las principales vías de desarrollo de la misma en cuanto a nuevos mercados, productos y servicios y eliminación de otros de la cartera ya existente.
- Dirigir la elaboración, implementación y control de los Planes de mercadotecnia.
- Dirigir, implementar y controlar el presupuesto de mercadotecnia.
- Dirigir, contratar o realizar los estudios de mercado, demanda y pronóstico de ventas requeridos para elaborar los planes y proyecciones necesarias.
- Elaborar y controlar el sistema de información de la mercadotecnia, que permita obtener información útil (oportuna, relevante y rentable), proveniente de fuentes internas y externas, para la toma de decisiones de mercadotecnia.
- Coordinar la acción con las diferentes estructuras organizativas de la empresa para asegurar el logro de los objetivos, así como la eficacia y eficiencia de los resultados planificados.
- Dirigir el diseño de la oferta y servicio de la Empresa.
- Realizar de forma sistemática y periódica estudio de la cartera de productos y servicios de la empresa para su mejoramiento continuo (administración de las líneas de productos, introducción de nuevos productos, eliminación de productos no rentables).
- Coordinar con el área de contabilidad y finanzas la fijación de precios.
- Controlar el movimiento de los productos o servicios a lo largo de los canales de distribución empleados hasta el consumidor final, incluyendo los aspectos relacionados con el almacenamiento, transportación y distribución física.
- Coordinar con los asesores jurídicos de la empresa la protección legal, ante las instituciones correspondientes, de las marcas, nombres comerciales y símbolos que distinguen la empresa.
- Implementar el sistema de atención al cliente, para su protección.
- Participar en el proceso de conformación de los contratos con los clientes de la empresa.
- Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencia de los clientes.

#### **6.1.2 El Especialista de mercadotecnia de cada una de las UEBs tienen como funciones:**

- Asesorar y proponer al Director de su UEB, las principales vías de desarrollo de la misma en cuanto a nuevos mercados, productos, y servicios y eliminación de otros de la cartera ya existente.
- Identificar y documentar las necesidades de sus clientes actuales.
- Dirigir la elaboración, implementación y control de los planes de mercadotecnia a nivel de su UEB.
- Elaborar y controlar el sistema de información de la mercadotecnia, que permita obtener información útil (oportuna, relevante y rentable), proveniente de fuentes internas y externas, para la toma de decisiones de mercadotecnia en su UEB.
- Coordinar la acción con las diferentes estructuras organizativas de la empresa para asegurar el logro de los objetivos, así como la eficacia y eficiencia de los resultados planificados.
- Dirigir el diseño de la oferta en su UEB.
- Realizar de forma sistemática y periódica estudio de la cartera de productos y servicios de la empresa para su mejoramiento continuo (administración de las líneas de productos, introducción de nuevos productos, eliminación de productos no rentables).
- Cumplir con lo establecido en el procedimiento de contratación de las ventas de fabricaciones y/o servicios DP-P-001
- Cumplir con lo establecido en el procedimiento de medición de la satisfacción del cliente DP-PG-002.

- Cumplir con lo establecido en el procedimiento de atención al cliente DP-P-003.
- Elabora los precios según fichas de costos aprobada para su UEB.
- Controlar el movimiento de los productos o servicios a lo largo de los canales de distribución empleados hasta el consumidor final, incluyendo los aspectos relacionados con el almacenamiento, transportación y distribución física.
- Participar en el proceso de conformación de los contratos con los clientes de la empresa.
- Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- Firmar suplemento al contrato general de servicios derivados del objeto de su UEB.
- Enviar informes al nivel correspondiente según se establecen en las instrucciones y procedimientos.
- Atender a clientes que visiten su UEB.

**6.1.3 Para cumplir con el sistema de mercadotecnia en la empresa cuenta con cinco (5) procedimientos:**



6.1.4 Todos los meses se realizarán reuniones dirigidas por el Especialista Principal de mercadotecnia y con la participación obligatoria de los Especialistas de mercadotecnia y otro personal relacionado con el sistema sobre el funcionamiento del sistema de mercadotecnia.

**6.2 Implantación del sistema de mercadotecnia**

6.2.1 El Director General aprobará el procedimiento de sistema de mercadotecnia y nombrará mediante resolución al Especialista encargado de dirigir y controlar el sistema incluyendo el presupuesto de mercadotecnia.

6.2.2 El Especialista principal en mercadotecnia elaborará el diagnóstico que le permita implantar y consolidar el sistema de mercadotecnia. Este diagnóstico puede ser revisado cada dos años.

**6.3 Implementación del sistema de mercadotecnia**

Cada Especialista que atiende la actividad de mercadotecnia en las UEBs implementará los siguientes aspectos del sistema de mercadotecnia:

	<b>EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL</b> <b>“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “</b> <b>Dirección Producción</b> <b>Procedimiento</b> <b>Sistema de Mercadotecnia</b>	Código: DP-P-011 Rev.: 00 Página 5 de 17
---	---	--

### 6.3.1 Del mercado.

6.3.1.1 Definir el tamaño del mercado donde opera su UEB y tener documentados y evaluadas las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento del mercado meta; para realizar este punto se procederá de la siguiente forma:

6.3.1.1.1 Presentar a la dirección de la UEB al comenzar el trimestre la proyección de las ventas por sector tomando como ejemplo el modelo **Anexo A “Proyección de las ventas”**

6.3.1.1.2 Presentar a la Dirección de la UEB al comenzar el trimestre las acciones a ejecutar para alcanzar el posicionamiento en el mercado tomando como ejemplo el **Anexo B “Acciones para enfrentar el mercado”**

6.3.1.1.3 Evaluar al finalizar el trimestre la interacción de la UEB con los diferentes sectores del mercado partiendo del análisis de las ventas tomando como ejemplo el **Anexo C “Comportamiento trimestral de las ventas”**

### 6.3.2 De los Clientes

6.3.2.1 Realizar base de datos actualizada con las generales de los clientes tomando como ejemplo el **Anexo D “Base de datos de los clientes”**

6.3.2.2 Identificación de las necesidades de los clientes tomando como ejemplo el **Anexo E “Registro de solicitudes de fabricación”**.

6.3.2.3 Diseñar ofertas a presentar a los clientes según el modelo DP-D-001 establecido en el procedimiento DP-P-001.

6.3.2.4 Documentar las opiniones de los clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios según encuestas establecido en el procedimiento DP-PG-002.

6.3.2.5 Aplicación del sistema de atención al cliente establecido en el procedimiento DP-P-003 y DP-PG-002.

6.3.2.6 Identificar al cerrar el año a los clientes según las ventas anuales tomando como ejemplo el **Anexo F “Identificaciones de clientes”**

### 6.4 De la contratación

6.4.1 Participar en el proceso de conformación de los contratos y suplementos según lo establecido en el procedimiento DP-P-001.

### 6.5 De los productos y servicios

6.5.1 Identificar los productos insignias o líderes de su UEB según el **Anexo G “Productos insignias”**

6.5.2 Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos de insignias o líderes según los procedimientos DP-PG-002 y DP-P-011.

	<b>EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL</b> <b>“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “</b> <b>Dirección Producción</b> <b>Procedimiento</b> <b>Sistema de Mercadotecnia</b>	Código: DP-P-011 Rev.: 00 Página 6 de 17
---	---	--

6.5.3 Identificar de forma trimestral los productos o servicios de nuevo desarrollo realizados por la UEB según **Anexo H “Productos de nuevo desarrollo”**

6.5.5 Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos de nuevo desarrollo según procedimiento DP-PG-002 y DP-P-011.

6.5.6 Identificar los productos o servicios solicitados por los clientes y que no se pueden fabricar por la UEB plasmando los mismos en el modelo **Anexo I “Productos no atendidos”**

6.5.7 El Especialista que atiende la actividad de mercadotecnia en las UEB productivas realizará plan de acción para enfrentar las dificultades para la atención de estas producciones.

## **6.6. De las Ventas**

6.6.1 Las ventas de los productos o servicios de cada UEB tendrán como medio de distribución el canal directo estableciéndose en los contratos, cual parte sumirá la transportación, acomodo y amarre de las mercancías según procedimiento DP-P-001

6.6.2 Enviar a los clientes con 10 días de antelación un listado con los renglones de productos a vender al cierre de cada mes.

## **6.7 Sistema de información de la mercadotecnia**

6.7.1 Sistema de datos internos

6.7.1.1 El sistema de información de la mercadotecnia comprenderá una serie de datos de carácter interno que permitirá a la UEB monitorear su interacción con clientes y mercado.

6.7.1.2 Para recopilar los datos que conformarán el sistema de datos internos se procederá según el reporte semanal establecido en el procedimiento DP-P-001.

6.7.2 Sistema de inteligencia de mercadotecnia

6.7.2.1 Para establecer el sistema de inteligencia de mercadotecnia se procederá según lo establecido en la instrucción Vigilancia tecnológica DP-I-00

6.7.3 Sistema de investigación de mercadotecnia

6.7.3.1 El sistema de investigación de la mercadotecnia en las UEB se realizará tomando como base **el grado de satisfacción de los clientes externos sobre los productos y servicios ofrecidos por la entidad**

6.7.3.2 Para la investigación se procederá según se establece en el procedimiento DP-PG-002 Cálculo del índice de satisfacción del cliente.

6.7.4. Sistema de apoyo a las decisiones de la mercadotecnia

6.7.4.1 Con el análisis de este sistema permitirá a la UEB conocer el grado de posicionamiento en el mercado y clientes.

6.7.4.2 Para determinar el grado de posicionamiento se partirá de tres elementos:

- Cumplimiento del plan de venta propuesto para cada sector del mercado

 <p><b>EMNI</b> EMPRESA MECÁNICA DEL NÍQUEL</p>	<p><b>EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL</b>  <b>“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “</b>  <b>Dirección Producción</b>  <b>Procedimiento</b>  <b>Sistema de Mercadotecnia</b></p>	<p>Código: DP-P-011  Rev.: 00  Página 7 de 17</p>
--	--	---

- Cumplimiento con el índice de satisfacción del cliente planificado
- Análisis del grado de competencia externa.

## 6.8 La planificación de la mercadotecnia

6.8.1 Cada especialista que atiende la actividad de mercadotecnia en las UEBs presentarán al finalizar cada año la planificación de mercadotecnia la cual responderá a los objetivos de trabajo de la dirección de producción en lo referente a la mercadotecnia y se evaluarán de forma trimestral.

6.8.2 Para la elaboración del plan de mercadotecnia de procederá de la siguiente manera:

- Realización del diagnóstico para la etapa que comprenderá el plan de mercadotecnia
- Determinación de los objetivos del periodo que coincidirán con los objetivos de trabajo de la UEB para el año en lo referido a la mercadotecnia.
- Definición del mercado meta donde se precisará de forma clara el o los segmentos del mercado que la UEB atenderá durante el año.
- Los objetivos estratégicos que se corresponderán con las acciones a presentar a la Dirección de la UEB al comenzar el trimestre para alcanzar el posicionamiento en el mercado según acápite 6.1.1.3.2 de este procedimiento.
- El presupuesto: Resumen de todos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de mercadotecnia, visita a clientes, atención a clientes, acciones de investigación de mercado, capacitación etc.
- Sistema de control del plan de mercadotecnia que se efectuar mediante la determinación del cumplimiento de la eficacia de los objetivos de trabajo.

## 6.9 De los signos distintivos

6.9.1 El Especialista de propiedad intelectual de la Empresa coordinará las acciones para la protección de los signos distintivos (marcas, nombre comercial, emblema empresarial, lema comercial, etc) que identificarán a la empresa y sus productos ante la OCPI e informará al especialista principal de mercadotecnia el estado actual de esta gestión.

6.9.2 El Especialista Principal de mercadotecnia comunicará al Especialista de propiedad intelectual de la empresa si existe alguna causa por la cual se deba retirar algún signo distintivo o si se debe proteger algún nuevo producto.

## 6.10 De la publicidad y promoción de la mercadotecnia

6.10.1 Cada Especialista que atiende la actividad de mercadotecnia en las UEBs confeccionará un plegable promocional con los servicios específicos que presta su UEB, equipamiento, estructura, teléfonos, personal que atenderá directamente a los clientes y será actualizado al comenzar cada año.

6.10.2 Los plegables promocionales se entregará a los clientes que visiten por primera vez la UEB.

6.10.3 El Especialista Principal de mercadotecnia coordinará con el grupo de comunicación de las Empresas las tareas encaminadas a divulgar y comunicar tanto en el entorno interno de la empresa como externo las actividades promocionales desde el punto de vista de la mercadotecnia mediante los medios establecidos.

	<b>EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL</b> <b>“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “</b> <b>Dirección Producción</b> <b>Procedimiento</b> <b>Sistema de Mercadotecnia</b>	Código: DP-P-011 Rev.: 00 Página 8 de 17
---	---	--

6.10.4 El Especialista Principal de mercadotecnia coordinará anualmente con ETECSA las acciones encaminadas a suscribir a la Empresa en el Directorio telefónico y en otros medios como las páginas amarillas.

6.10.5 El Especialista Principal de mercadotecnia a nivel de Empresa coordinará mediante la Cámara de Comercio de la República de Cuba las acciones encaminadas a la participación en feria y exposiciones que se celebren en el ámbito nacional e internacional donde la Empresa pueda participar.

### **6.11 De los Precios**

6.11.1 Los precios ofertados a los clientes se realizarán bajo el amparo de ficha de costo según lo establece en la resolución Conjunta No. 1 del 2005 del MFP y MEP.

6.11.2 Según lo establece esta misma resolución se realizarán precios por acuerdo con las Empresas Mixtas y de capital totalmente extranjero.

6.11.3 Cada Especialista que atiende la actividad de mercadotecnia estará en la responsabilidad de controlar las desviaciones que ocurran en los precios presentando a los clientes las fichas con el nuevo precio según sea la desviación.

### **7. Registros**

Constituyen registros del presente procedimiento los siguientes:

- 7.1 “Proyección de las ventas” R-01/DP-P-011
- 7.2 “Acciones para enfrentar el mercado” R-02/DP-P-011
- 7.3 “Comportamiento trimestral de las ventas” R-03/DP-P-011
- 7.4 “Registro de solicitudes de fabricación” R04/DP-P-011
- 7.5 “Productos insignias” R-05/DP-P-011
- 7.6 “Productos de nuevo desarrollo” R-06/DP-P-011
- 7.7 “Productos no atendidos” R-07/DP- P-011

### **8. Plazos de Revisión**

8.1 El procedimiento se revisará en un periodo de tres años.

### **9. Referencias.**

9.1 Decreto 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” 16 de Agosto del 2007.





**Anexo B**  
**"Acciones para enfrentar el mercado"**

**R-02/DP-P-011**

No. (A)	Acciones (B)	F/c (C)	Responsable (D)	Cumplimiento (E)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva.

Columna B (Acciones): acciones a tomar en el mercado.

Columna C (F/c): fecha de cumplimiento de la tarea.

Columna D (Responsable): encargado de ejecutar acción.

Columna E (Cumplimiento): acción a cumplir.

AL REPRODUCIR ES NECESSARIO USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**Anexo C**  
**“Comportamiento trimestral de las ventas”** **R-03/DP-P-011**

No. (A)	Sector del mercado (B)	Plan de ventas (C)	Real de Ventas (D)	% con relación al total de ventas trimestral (E)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva.

Columna B (Sector de mercado): Área o región a trabajar.

Columna C (Plan de ventas): propuesta en número de las posibles ventas.

Columna D (Real de ventas): valor fijo vendido.

Columna E (% con relación al total de ventas trimestral): Porcentaje con relación al plan total.

AL REPRODUCIRSE ES RESPONSABILIDAD DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**Anexo D**  
**“Base de datos de los clientes”**

**DP-D-010**

No. (A)	Empresa (B)	Municipio (C)	Provincia (D)	Representante (E)	Teléfonos (F)	E-mail (G)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva de los clientes.

Columna B (Empresa): nombre de la empresa que visita.

Columna C (Municipio): nombre del lugar donde se encuentra ubicada la empresa

Columna D (Provincia): nombre de la provincia donde se encuentra ubicada la empresa

Columna E (Representante): persona encargada de la firma.

Columna F (Teléfonos): número telefónico de la persona que firma.

Columna G (E-mail): correo electrónico de la persona que firma.

AL REPRODUCIR ESTE DOCUMENTO USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**Anexo E**  
**“Registro de solicitudes de fabricación”**

**R04/DP-P-011**

**Ciente:**

No. (A)	Fecha de la solicitud (B)	Producto solicitado (C)	No. plano (D)	Cant. (E)	Planta o Área (F)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva de los clientes.

Columna B (Fecha de la solicitud): día en que se hace la solicitud a nuestra empresa.

Columna C (Producto solicitado): nombre del producto.

Columna D (No. Plano): número del plano

Columna E (Cantidad): número cuantitativo de lo que se necesita.

Columna F (Planta o Área): lugar a que pertenece.

AL RECEPTOR ES RESPONSABILABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**Anexo F**  
**“Identificaciones de clientes”**

**DP-D-011**

No. (A)	Clientes (B)	Clientes actuales (C)	Clientes actuales que se retiraron (D)	Clientes actuales que retornan (E)	Clientes de nuevo ingreso (F)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva de los clientes.

Columna B (Clientes): nombre de la empresa que va ser atendida.

Columna C (Clientes actuales): si se encuentran recibiendo el servicio.

Columna D (Clientes actuales que se retiraron): si se retiraron

Columna E (Clientes actuales que retornan): si nuevamente necesitan el servicio.

Columna F (Clientes de nuevo ingreso): aquellos que vienen por primera vez.

AL REPRODUCIRSE PROHIBIDA SU REUTILIZACIÓN. ÚNICAMENTE SE PUEDE USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**Anexo G**  
**“Productos insignias”**

**R-05/DP-P-011**

No (A)	Producto o servicio (B)	Cliente (C)	Cantidad aproximada comercializado en el año (D)	Valor unitario promedio (E)	Importe total (F)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva de los clientes.

Columna B (Producto o servicio): denominación del producto o servicio

Columna C (Cliente): nombre de la empresa que va ser atendida

Columna D (Cantidad aproximada comercializado en el año): número aproximado de lo comercializado en el año

Columna E (Valor unitario promedio): número del promedio.

Columna F (Importe total): valor total obtenido

AL REPRODUCIR ES PROHIBIDO USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**Anexo H**  
**“Productos de nuevo desarrollo”**

**R-06/DP-P-011**

No. (A)	Productos o servicios (B)	Cliente (C)	Área o planta (D)	Precio (E)

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva de los clientes.

Columna B (Producto o servicio): denominación del producto o servicio que sale por primera vez al mercado.

Columna C (Cliente): nombre de la empresa que va ser atendida

Columna D (Área o Planta): lugar a que pertenece.

Columna E (Precio): valor en número del producto o servicio

AL REPRODUCIR ES RESPONSABILIDAD DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE



**EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL**  
**“ CDTE. GUSTAVO MACHÍN HOED DE BECHE “**  
**Dirección Producción**  
**Procedimiento**  
**Sistema de Mercadotecnia**

Código: DP-P-011  
Rev.: 00  
Página 17 de 17

**Anexo I**  
**“Productos no atendidos”**

**R-07/DP-P-011**

No. (A)	Producto o servicio (B)	Cantidad (C)	Cliente (D)	Causas de la no atención (E)

AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE

Instrucción de Llenado:

Columna A (No.): numeración ascendente y consecutiva de los clientes.

Columna B (Producto o servicio): denominación del producto o servicio.

Columna C (Cantidad): número cuantitativo de lo que se necesita.

Columna D (Cliente): nombre de la empresa que va ser atendida.

Columna E (Causas de la no atención): Razón por la cual no fue atendido.

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Grupo de Mercadotecnia</b>  <i>Postventas.</i>	Código. DP-P-004 Rev.: <b>3.0</b> Página 1 de 5
---	---	---

## 1. OBJETIVOS

1.1 Establecer la metodología para la realización de las postventas como actividad posterior a la entrega del producto al cliente.

## 2. ALCANCE

2.1 Aplicar a todas las Unidades Empresariales de Base (UEB) Productivas.

## 3. RESPONSABILIDADES

**3.1 Directores UEB Productivas:** Cumplir los servicios de postventas en sus UEBs, así como establecer, dar seguimiento e implementar las Acciones Correctivas y Preventivas que se deriven de las mismas.

**3.2 El Especialista Principal de Mercadotecnia:** Organizar y controlar en la Empresa los servicios de postventas y dar cumplimiento a las acciones que se derivan de estos.

## 4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**4.1 Servicios de Postventas:** Es la actividad que ocurre después de la venta del producto o servicio al cliente, para determinar posibles fallas durante el proceso de explotación.

## 5. DESARROLLO

### 5.1 De la elaboración del plan mensual de postventa.

5.1.1 Los Directores de las UEB Productivas elaborarán entre los días 20 y 25 del mes en curso el plan de postventa a ejecutar durante el mes siguiente teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Las producciones más complejas.
- Las producciones importantes tanto estratégicas o económicas.
- Las producciones que lo especifiquen mediante contratos.
- Los intereses del cliente, sea mediante contratos o no.

5.1.2 La Planificación se realiza según el formato establecido en el anexo A.

5.1.3 Una vez elaborado el plan, el Director de la UEB entrega el mismo al Especialista de mercadotecnia del área el cual coordinará a partir de ese momento la realización del plan de postventa.

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Onán Utria Cala	Esp. Principal Mercadotecnia	
Revisado por:	Reynaldo Espinosa Cuéllar	Esp. Principal Calidad	
Aprobado por:	Azarel Fornaris Llorente	Director de Producción	
Número Copia Controlada: 015      Fecha de Revisión: 30/07/2011      Vigente a partir de: 20/08/2011			

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Grupo de Mercadotecnia</b>  <i>Postventas.</i>	Código. DP-P-004 Rev.: 3.0 Página 2 de 5
---	---	--

5.1.4 El Especialista de mercadotecnia de la UEB enviará al Especialista Principal de Mercadotecnia de la Empresa antes del día 30 del mes el plan de postventa del mes siguiente y el cumplimiento del plan del mes actual.

## **5.2 De la realización de la postventa.**

5.2.1 El Especialista de Mercadotecnia de la UEB coordinará con el cliente la realización de la postventa definiendo el área a visitar, fecha y hora, así como la persona que lo atenderá durante la realización de la postventa.

5.2.2 El Especialista de Mercadotecnia de la UEB realizará todas las coordinaciones en su UEB a fin de garantizar la asistencia a la postventa de todo el personal que según plan fue definido por el Director de la UEB.

5.2.3 Al finalizar la postventa el Especialista de mercadotecnia de la UEB o el designado por el Director presentará al Cliente el informe de la postventa para su llenado según se establece en el anexo B.

5.2.4 El cliente podrá dar su criterio acerca de su satisfacción con respecto al servicio y/o producto realizado, si relacionará alguna insatisfacción entonces se definirá con éste las causas de su insatisfacción.

## **5.3 Del análisis del informe de postventa.**

5.3.1 Cada vez que se realice una postventa, el Director de la UEB procederá a realizar el análisis de las insatisfacciones derivadas de las postventas procediendo a realizar el plan de acción según se establece en el Anexo C del procedimiento DP-PG-002 Medición de la Satisfacción del Cliente.

5.3.2 El Especialista de Mercadotecnia de la UEB recepcionará el plan para su seguimiento y de manera obligatoria informará al cliente de las acciones tomas a fin de eliminar o disminuir las causas que motivaron su insatisfacción.

5.3.3 El Especialista de mercadotecnia de la UEB mantendrá informado al Director de la UEB del cumplimiento del plan de acción derivado de la postventa.

5.3.4 Las insatisfacciones derivadas de las postventas serán informadas al Especialista Principal de Mercadotecnia según lo establecido en el anexo E “Reporte semanal de las contrataciones” del Procedimiento DP-P-001 “Contrataciones de las ventas de productos y servicios”.

## **5.4 Del Análisis de datos de las postventa.**

5.4.1 Al finalizar cada Trimestre el Especialista de Mercadotecnia de la UEB informará al Especialista Principal de Mercadotecnia el estado de cumplimiento del Plan de Postventas planificado para el cierre del trimestre, así como, si durante el trimestre que se analiza se registraron insatisfacciones de los clientes informar el estado de cumplimiento de las acciones que se trazaron según el anexo DP-PL-002 “Plan de Acción” del Procedimiento DP-PG-002 Medición de la Satisfacción del Cliente.

 <p><b>EMNi</b> EMPRESA MECÁNICA DEL NIQUEL</p>	<p><b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Grupo de Mercadotecnia</b></p> <p><i>Postventas.</i></p>	<p>Código. DP-P-004 Rev.: <b>3.0</b> Página 3 de 5</p>
--	---	--

## **6. PLAZOS DE REVISIÓN**

Este procedimiento será revisado en un periodo máximo de 5 años.

## **7. ANEXOS**

Constituye registros del presente procedimiento los siguientes:

7.1 Plan para los Servicios de Postventas. DP-PL – 001. (Anexo A).

7.2 R-01/DP-P-004 Informe de las Visitas de Postventas. (Anexo B).

## **8. REFERENCIAS.**

9.1 Norma Internacional ISO 9001:2008; Cláusula 8.2 Seguimiento y Medición.

AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE





**DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN**  
**Grupo de Mercadotecnia**

*Postventas.*

Código. DP-P-004

Rev.: 3.0

Página 5 de 5



**EMNi**  
EMPRESA MECÁNICA DEL NIQUEL

Anexo B

R-01/DP-P-004

Informe de las Visitas de Postventa

Fecha de la visita: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Hoja \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Visita realizada por UEB: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Empresa Visitada: \_\_\_\_\_

Objetivos de la Visita: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Criterio del Cliente acerca del servicio recibido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Atendido Por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos


AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE

**1. OBJETIVO.**

1.1 Establecer los pasos a seguir para la atención a los clientes en las instalaciones de la Empresa Mecánica del Níquel.

**2. ALCANCE.**

2.1 Este procedimiento se aplica a todos los clientes que visiten la Empresa.

**3. RESPONSABILIDADES.**

**3.1 Director Producción**

3.1.1 Controlar el cumplimiento del presente Procedimiento.

**3.2 Directores de las Áreas de Regulación y Control y UEB.**

3.2.1 Exigir por la ejecución de lo establecido en éste Procedimiento.

**3.3 Especialista Principal de Mercadotecnia, Especialistas de Mercadotecnia y Negociadores UEB.**

3.3.1 Cumplir con lo establecido en el presente Procedimiento.

**4. TERMINOS Y DEFINICIONES**

4.1 Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

4.2 Mercadotecnia: Es una concepción moderna en la dirección de la Empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

**5. DESARROLLO.**

5.1 Los clientes que arriben a la Empresa deben dirigirse a la Recepción de la Organización donde serán atendidos por la Recepcionista, quien les orientará el área y la persona (Grupo de Mercadotecnia) que lo atenderá durante su estancia en la Empresa.

5.1.1 Los Especialistas de Mercadotecnia o las personas designadas para atender a los clientes en su área de trabajo deben informar a la Recepcionista de la Empresa su localización durante la jornada laboral. En caso de que no se encuentre este informará quién atenderá la actividad durante su ausencia.

**5.2 Clientes que arriban por primera vez a la Organización**

5.2.1 A los clientes que arriban por primera vez a la Empresa la recepcionista los pondrá en contacto con el Grupo de Mercadotecnia, por lo que solicitará telefónicamente la autorización para la entrada del mismo.

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Azarel Fornaris Llorente	Especialista Principal de Mercadotecnia	
Revisado por:	Reynaldo Espinosa Cuéllar	Especialista Principal de Calidad	
Aprobado por:	Ismael Heredia Arzuaga	Director de Producción	
Número Copia Controlada:015		Fecha de emisión: 30/05/2011	Vigente a partir de: 15/06/2011

 <p><b>EMNI</b> EMPRESA MECÁNICA DEL NIQUEL</p>	<p><b>Dirección de Producción</b> <b>Mercadotecnia</b></p> <p><i>Atención al cliente.</i></p>	<p>Código. DP-P-003 Rev.: 3.0 Página 2 de 5</p>
--	---	---

5.2.2 La recepcionista, si el cliente puede ser atendido se le solicita el carné de identidad, pasaporte o alguna otra identificación, para registrar su entrada.

5.2.3 Una vez que el cliente se encuentra en el grupo de Mercadotecnia la persona que lo atiende procede a anotar en el registro para el control de visita de cliente (R-01/DP-P-003). Anexo A.

5.2.4 Si el cliente es de nuevo ingreso entonces se le entrega el modelo "Datos del cliente de nuevo ingreso", para su respectivo llenado. Anexo B.

5.2.5 En dependencia de los intereses del cliente y de las posibilidades tecnológicas de la Empresa se decide pasar a la fase negociadora, se procederá según lo establecido en el Procedimiento DP-P-001 Contrataciones.

### **5.3 Clientes que arriban a la organización para dar continuidad a sus contrataciones.**

5.3.1 El cliente se dirige hacia la portada donde plantea sus intereses especificando a que área desea dirigirse. La recepcionista se comunicará telefónicamente con el área (Grupo de Mercadotecnia o UEB) para autorizar la entrada registrando el nombre de la persona que atenderá al cliente durante todo el recorrido.

5.3.2 Si el cliente puede ser atendido se le solicita por parte de la recepcionista el carné de identidad, pasaporte o alguna otra identificación, para registrar su entrada.

5.3.3 Están facultados a autorizar la entrada de clientes a la Empresa:

- Director General.
- Director Producción.
- Director Economía y Finanzas
- Especialista Principal del Grupo Mercadotecnia.
- Especialistas del Grupo de Mercadotecnia.
- Directores de UEB Productivas.
- Especialistas de Negocios UEB Productivas.
- Director UEB Servicios Técnicos.
- Director UEB Seguridad y Salud Medio Ambiente y Calidad.

5.3.4 La persona que autorice la entrada es responsable del cliente durante su estancia en la Empresa.

5.3.5 Para orientar y atender al cliente se procederá según lo establecido en el Procedimiento DP-P-001 "Contrataciones de las ventas de productos y servicios".

5.3.6 La persona responsable de atender al cliente durante su recorrido comunica a la recepción la salida del mismo al concluir la actividad.

5.3.7 Para los Clientes Extranjeros se procederá según lo establecido en la instrucción vigente para la atención de extranjeros o cubanos residentes en el exterior aprobada por el Director General como establece además Inmigración y Extranjería para estos casos, a parte de cumplir con la comisión creada por resolución para la atención de los extranjeros. La documentación generada se archivará en el archivo del Grupo de Mercadotecnia.

	<b>Dirección de Producción</b> <b>Mercadotecnia</b> <i>Atención al cliente.</i>	Código. DP-P-003 Rev.: 3.0 Página 3 de 5
---	---	--

5.3.8 El Especialista del área de Mercadotecnia debe revisar en el registro DP-R-018 “Registro de contratos”, si el contrato se encuentra vigente según lo establecido en el Procedimiento DP-P-001 “Contrataciones de las ventas de los productos y servicios”.

5.3.9 En el caso de que al cliente se le haya vencido o éste próximo el vencimiento de su contrato debe dirigirse al Grupo Central de Mercadotecnia de la Dirección de Producción donde será atendido para su nueva relación contractual.

## **6. PLAZOS DE REVISIÓN**

6.1 El procedimiento se revisará en un periodo de tres años.

## **7. ANEXOS**

7.1 R-01/DP-P-003 Registro para el Control de visitas de Clientes. (Anexo A).

7.2 Documento Datos del cliente de nuevo ingreso DP-D-028. (Anexo B).

## **8. REFERENCIAS.**

8.1 Norma Internacional ISO 9000:2005.

8.2 Decreto 281 “Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” 16 de Agosto del 2007.

8.3 Instrucción para la atención de extranjeros o cubanos residentes en el exterior (ECRE) aprobada por el Director General EMNI.

AL REPRODUCIR ESTE PROCEDIMIENTO DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE





**Dirección de Producción**  
**Mercadotecnia**

*Atención al cliente.*

Código. DP-P-003

Rev.: 3.0

Página 5 de 5

**AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE**

## Documentos Datos del Cliente de nuevo ingreso

Empresa: \_\_\_\_\_  
Organismo : \_\_\_\_\_ Número de contrato: \_\_\_\_\_  
Domicilio Legal: \_\_\_\_\_  
Persona de contacto: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_  
Teléfonos: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
e-mail: \_\_\_\_\_  
Fecha de la actualización: \_\_\_\_\_

Principales necesidades del cliente

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Otros proveedores que atienden sus necesidades

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Nos gustaría conocer las causas por la que acude a nuestra organización marcando con una x según corresponda

- No existe otra Empresa donde satisfacer mis necesidades ( ).
- No he logrado en otras entidades la calidad que necesito del servicio ( ).
- Déficit de materias primas y materiales en otras entidades ( ).
- Es la Entidad mas cerca de mi domicilio legal ( ).
- Existe el criterio de que la EMNi produce con calidad y rapidez ( )

\_\_\_\_\_  
Firma del Cliente

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 1 de 15
---	--	---

## 1. OBJETIVO.

1.1 Establecer la metodología para realizar la contratación de ventas de servicios y productos solicitados por los clientes.

## 2. ALCANCE.

2.1 Este procedimiento es aplicable a todos los productos y servicios que oferta la Empresa Mecánica del Níquel.

## 3. RESPONSABILIDADES.

3.1 Director General: Exigir por la realización de la contratación de las ventas de todos los servicios y productos que se comercializan en la Empresa Mecánica del Níquel.

3.2 Director de Producción: Garantizar que las ventas de los productos y servicios que oferta la empresa a los clientes estén aprobadas en contratos.

3.3 Especialista Principal de Mercadotecnia: Negociar, revisar, firmar, y actualizar los contratos.

3.4 Directores de UEB y las Áreas de Regulación y Control que ofertan servicios: Firmar suplementos a los contratos de los productos o servicios que presta su UEB o Área de Regulación y Control

3.5 Especialistas de Mercadotecnia de las UEB: Realizarla negociación y elaboración de los suplementos del contrato de los servicios o productos que oferta su UEB.

3.6 Directores de las Áreas de Regulación y Control: Realizar la facturación de los servicios prestados a clientes por las áreas subordinadas a éstos.

## 4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

4.1 **Contrato de servicio:** Es el contrato concertado entre las personas jurídicas entre sí o entre las personas jurídicas y naturales para la prestación de los servicios autorizados en el objeto empresarial aprobado para una entidad.

4.2 **Contrato de compraventa:** es aquel contrato bilateral en el que una de las partes (vendedora) se obliga a la entrega de una cosa determinada y la otra (compradora) a pagar por ella un cierto precio, en dinero o signo que lo represente.

4.3 **Contrato de suministro:** es un contrato mediante el cual una de las partes (suministrador) se obliga a proveer o poner a disposición de otra (suministrado) un consejo de bienes muebles de manera sucesiva y prolongada en el tiempo.

4.4 **Contrato de arrendamiento:** es un contrato por el cual una de las partes, llamada **arrendador**, se obliga a transferir temporalmente el uso y goce de una cosa, mueble o inmueble a otra parte denominada **arrendatario**, quien a su vez se obliga a pagar por ese uso o goce un precio cierto y determinado.

	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
Elaborado por:	Azarel Fornaris Llorente	Especialista Principal de Mercadotecnia	
Revisado por:	Reynaldo Espinosa Cuellar	Especialista Principal de Calidad	
Aprobado por:	Ismael Heredia Arzuaga	Director de producción	
Número Copia Controlada:015      Fecha de emisión: 10/01/2011      Vigente a partir de: 21/01/2011			

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 2 de 15
---	--	---

## 5. ANEXOS.

- 5.1 Anexo A “Modelos de Oferta” DP-D- 001
- 5.2 Anexo B “Modelo de Suplementos” DP- D- 002
- 5.3 Anexo C “Registro de Modificación al Suplemento al Contrato General” R-01/DP-P-001
- 5.4 Anexo D “Modelo de Solicitud de Orden de Servicio” DP- D- 003
- 5.5 Anexo E “Modelo de Reporte Semanal” DP- D- 004
- 5.6 Anexo F “Modelo de Reporte Mensual” DP-D- 005
- 5.7 Anexo G “Modelo de Resumen mensual de gestión de mercadotecnia” DP- D- 006
- 5.8 Anexo H “Registro de Modificación al contrato general” R-02/DP-P-001

## 6. DESARROLLO.

### 6.1 De los contratos

Tipos de contratos utilizados por la Empresa para las ventas de sus productos y servicios.

- Contrato de servicio
- Contrato de compraventa
- Contrato de suministro
- Contrato de arrendamiento

#### 6.1.1 De los contratos de servicios

6.1.1.1 Es la principal forma de contrato utilizado por la EMNi

6.1.1.2 Su objeto comprende o incluye los siguientes servicios de los autorizados en el objeto social de la EMNi (Resolución 663/09 del MEP)

- Fabricación y recuperación de equipos, piezas, partes y sus agregados en ambas monedas
- Fabricación de estructuras metálicas, cuerpos de revolución y producciones de hojalaterías, artículos de gomas, plásticos y artículos de ferretería en ambas monedas.
- Servicios de reparación y mantenimiento de motores eléctricos, transformadores y turbogeneradores en ambas monedas.
- Servicios de balanceo de rotores y otros equipos rotatorios en pesos cubanos.
- Fabricación de transformadores y equipamiento de soldadura por arco en ambas monedas.
- Servicios de diseño tecnológico, mecánico, eléctrico estándar o no en pesos cubanos.
- Servicios de laboratorio para ensayos mecánicos, físicos, radiográficos y otros en ambas monedas al costo.
- Servicios de diagnóstico a equipos mecánicos y eléctricos e instalaciones a las plantas industriales, en pesos cubanos.
- Servicios de termografía infrarroja en ambas monedas.
- Servicios de reparación y mantenimiento automotor ligero y pesado y ferroviarios en ambas monedas.

6.1.1.3 Los contratos de servicios se firman por el Director General, el Director de Producción y/o el Especialista Principal de Mercadotecnia.

6.1.1.4 Las cláusulas que forman parte del contrato y los documentos legales exigibles por las partes se ajustarán a lo establecido en la Resolución 2253 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP)

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 3 de 15
---	--	---

- 6.1.1.5 Si el cliente es de nuevo ingreso se solicita un código de control al Despacho de Producción. Si el cliente no es de nuevo ingreso se solicita al Despacho verificar el código y nombre que el cliente tiene registrado, si el nombre de la Empresa no coincide con el presentado por el cliente en sus documentos legales se procede a solicitar un nuevo código y a informar al Despacho de Producción el nuevo nombre de la Empresa para su actualización en el registro.
- 6.1.1.6 Una vez firmado el contrato se registrará en el Registro de contratos (DP-R-018) que se encuentra en X:\DIRECCION DE PRODUCCION\NEGOCIOS\Negocios 2010\REGISTRO DE CALIDAD DEL GRUPO DE MERCADOTECNIA.xls. y se enviará al Despacho de Producción el modelo con las generales del cliente para actualización de dichos datos en el sistema de facturación por el especialista designado a tales efectos. Anexo DP-D-027
- 6.1.1.7 A partir de la firma del contrato de servicio los Especialistas de Mercadotecnia de las UEB podrán firmar suplementos con los clientes para las ventas de sus productos. Los suplementos se elaborarán según el formato. Anexo B.
- 6.1.1.8 Los suplementos al contrato se firmarán en las UEB por el personal designado por el Director General mediante Resolución.
- 6.1.1.9 Los Especialistas de mercadotecnia o el personal designado para ésto, archivarán los mismos en las UEB, custodiarán y controlarán su ejecución.
- 6.1.1.10 Los Especialistas de Mercadotecnia enviarán de forma semanal (Miércoles de cada semana) el Reporte semanal. Anexo E
- 6.1.1.11 Los especialistas de mercadotecnia enviarán de forma mensual al grupo central de negocios el Reporte Mensual (Día 30 de cada mes). Anexo F
- 6.1.1.12 Los Negociadores antes de firmar un suplemento al contrato general están en la obligación de revisar el estado de actualización del contrato de servicio que respalda el suplemento. El registro será ubicado en X:\DIRECCION DE PRODUCCION\NEGOCIOS\Negocios 2010\REGISTRO DE CALIDAD DEL GRUPO DE MERCADOTECNIA\REGISTRO DE CONTRATOS.xls
- 6.1.1.13 Los contratos firmados se archivarán en la Oficina del Grupo Central de Mercadotecnia en carpetas por provincias. Cada carpeta tendrá un modelo para el Registro de contratos.
- 6.1.1.14 El código de contrato estará formado por el código que el Despacho emite seguido por el año de firma del contrato (XXX/número del año seguido por las letras mayúsculas (A, B, C) según los contratos firmados con el cliente (XXX/número del año/ABC...)
- 6.1.1.15 Cuando sea necesario la utilización de un contrato por otra área se registrará la salida del mismo en el registro (DP-R-016).
- 6.1.1.16 De forma mensual se realizará por parte de los Especialistas del Grupo Central de Mercadotecnia revisiones a los contratos para determinar el comportamiento del cumplimiento de las obligaciones convenidas y otros elementos suscritos en sus cláusulas.
- 6.1.1.17 Al comenzar el mes el Especialista Principal del Grupo de Mercadotecnia determinará cuales contratos se revisarán dentro de ese período.

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 4 de 15
---	--	---

6.1.1.18 Al revisar un contrato el Especialista de Mercadotecnia plasmará en el documento DP-D-027 Anexo I y realizará un plan de acción con las acciones correctivas y preventivas a ejecutar para la actualización del contrato.

6.1.1.19 Las modificaciones a los contratos se registrarán en el registro de modificación al contrato general R-02/DP-P-001 anexo H.

6.1.1.20 Las modificaciones a los suplementos del contrato se plasmarán en el registro de modificación de suplemento al contrato general R-01/DP-P-001.

### **6.1.2 Contrato de compraventa**

6.1.2.1 Esta figura de contrato es utilizado por la Empresa para comercializar las pinturas mejoradas y los productos oseosos o de lento movimiento.

6.1.2.2 El contrato de compraventa de pintura mejorada se firma por cualquiera de las personas de las mencionadas en el punto 6.1.1.3 de este procedimiento y se archiva en el Grupo Central de Mercadotecnia.

6.1.2.3 El Director de la UEB de Gases Industriales firma con el cliente el suplemento al contrato para la comercialización de los diferentes tipos de pintura existentes y factura este servicio. El Especialista de Mercadotecnia de esa UEB es el responsable de dar seguimiento al cumplimiento de las obligaciones convenidas en el suplemento.

6.1.2.4 Lo referido al registro del contrato, revisión, control de suplementos, modificaciones, se procederá según lo establecido para el contrato de servicio.

6.1.2.5 En el caso de los productos oseosos o de lento movimiento, el contrato se firma por el Director de Compras.

6.1.2.6 El Especialista asignado presenta oferta al cliente, en caso de ser aprobada por el cliente se procede a realizar la facturación.

### **6.1.3 Contrato de suministro**

6.1.3.1 Este tipo de contrato se refiere a la venta de acetileno a las Empresas que pertenecen al Grupo Empresarial Cuba Níquel o terceros cliente si así lo solicitan.

6.1.3.2 El contrato de la venta de acetileno se firma por cualquiera de las personas de las mencionadas en el punto 6.1.1.3 de este Procedimiento y se archiva en el Grupo Central de Mercadotecnia.

6.1.3.3 Una vez que el Director de la UEB de Gases Industriales comprueba con el Grupo Central de Mercadotecnia la firma del contrato, la Especialista en Gestión Económica del área procede a su venta y facturación.

### **6.1.4 Contrato de arrendamiento.**

6.1.4.1 Este tipo de contrato permite ofertar y comercializar el servicio de alquiler de locales en CUP establecidos en la Res. 668/2009 del MEP y el alquiler de equipos de Izaje.

6.1.4.2 El cliente que necesite este servicio firmará el contrato en el Grupo Central de Mercadotecnia.

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 5 de 15
---	--	---

6.1.4.3 El Grupo de Servicios Generales de la Dirección de Recursos Humanos será la encargada de prestar y facturar el servicio de arrendamiento del Teatro.

6.1.4.4 El arrendamiento de locales será facturado por el responsable del medio básico.

## 6.2 Control de la ejecución de los contratos.

6.2.1 Cada Especialista de Mercadotecnia de las UEB productivas controlará la ejecución o cumplimiento de los compromisos establecido en los suplementos con los clientes e informará al director de la UEB de los incumplimientos y al Especialista Principal de Mercadotecnia en el Reporte mensual según punto No. 3.

6.2.2 Cada Especialista de Mercadotecnia de las UEB productivas entregarán un informe semanal del estado de las contrataciones de cada UEB según Anexo E. Esta información se recepcionará en la Oficina Central del Grupo de Mercadotecnia los miércoles de cada semana por vía correo o copia dura.

6.2.3 Cada Especialista en Mercadotecnia de las UEB productivas entregarán un informe mensual del estado de las contrataciones de cada UEB según Anexo F. Esta información se recepcionará en la Oficina Central del Grupo de Mercadotecnia en los días comprendidos del 1 al 5 de cada mes por correo o copia dura.

6.2.4 El Grupo Central de Mercadotecnia elaborará el reporte mensual a nivel de Empresa según el formato anexo G antes del día 5 de cada mes.

## 7. Registros

Constituyen registros del presente procedimiento los siguientes:

7.1 Anexo C "Registro de Modificación al Suplemento al Contrato de Servicio" R-01/DP-P-001

7.2 Anexo H "Registro de Modificación al Contrato General" R-02/DP-P-001

## 8. Plazos de Revisión

8.1 El procedimiento se revisará en un periodo de tres años.

## 9. REFERENCIAS.

9.1 Norma Internacional ISO 9001:2008.

9.2 Resolución 23 /2006 del Procedimiento para Contratación Económica del MINBAS.

9.3 Resolución No.2253, de fecha 8 de junio de 2005, dictada por el Ministro de Economía y Planificación. Indicaciones para la Contratación Económica.



DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN  
Mercadotecnia

**Contratación de las ventas de Servicios y  
Productos**

Código: DP-P-001

Rev.: 5.0

Página 6 de 15

ANEXO A

DP-D-001

**OFERTA No. \_\_\_\_\_**

<b>Proveedor:</b>	EES Empresa Mecánica del Níquel Carretera Sagua-Moa, Km. 1 ½, Moa, Holguín. Teléfono: 012460 6011 ext: _____ E-mail: _____
<b>Fecha de emisión:</b>	_____
<b>Cliente:</b>	_____
<b>Su Referencia:</b>	_____

1. Alcance:

2. Descripción:

No.	Denominación	Cant.	Precio CUP	Precio CUC	Importe Total

3. Plazo de entrega:

4. Forma de pago:

5. Garantía:

6. Transportación:

7. Envases y Embalaje:

8. Requisitos de calidad:

9. Validez de la Oferta:

Esperamos que sea de su agrado nuestra oferta.

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 7 de 15
---	--	---

**ANEXO B**

**DP- D- 002**

SUPLEMENTO No: \_\_\_\_\_ AL CONTRATO DE SERVICIO No: \_\_\_\_\_

**De una Parte:** \_\_\_\_\_

**Y de otra Parte:** \_\_\_\_\_

Ambas partes con generales consignadas en el Contrato de Servicio, previa ratificación de la personalidad jurídica y reconocimiento de la representación acuerdan firmar el presente Suplemento bajo los términos y condiciones siguientes:

**UEB:** \_\_\_\_\_

**Contenido**

(Servicio y/o fabricación de la UEB): \_\_\_\_\_

No	Orden de trabajo	Descripción	Precio Unitario	Cant.	Importe	
					Total	De ello en CUC

Plazo de Entrega:

Transportación:

Garantía:

Forma de pago:

Calidad:

Requisitos de Calidad especificados por el Cliente:

Requisitos de Calidad no especificados por el Cliente, pero necesarios:

Requisitos legales y reglamentarios:

Para que así conste, se extiende y firma el presente Suplemento en la Ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días en el mes \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, en dos ejemplares a un solo tenor con igual valor y efectos legales.

\_\_\_\_\_  
**POR EL CONTRATISTA**

\_\_\_\_\_  
**POR EL CLIENTE**



	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 9 de 15
---	--	---

**ANEXO D**

**DP- D- 003**

ORDEN DE SERVICIO No: \_\_\_\_\_ AL SUPLEMENTO FIRMADO POR GN/MOA NICKEL AL ACUERDO DE 1994.

ORDEN DE COMPRA APROBADA POR MOA NICKEL No: \_\_\_\_\_

UEB: \_\_\_\_\_

Objeto (Servicio y/o fabricación de la UEB): \_\_\_\_\_

Contenido:

No	Orden de trabajo	Descripción	Precio Unitario USD	Cant.	Importe Total en USD

Precio del Servicio:

Plazo de Entrega:

Garantía:

Forma de pago:

Calidad:

Requisitos de Calidad especificados por el Cliente:

Requisitos de Calidad no especificados por el Cliente, pero necesarios:

Requisitos legales y reglamentarios:

Por el MOA / NICKEL: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Por la EMNi: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN MÁS ACTUALIZADA

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 10 de 15
	<b>Contratación de las ventas de Servicios y Productos</b>	

**ANEXO E**

**DP-D- 004**

REPORTE SEMANAL No.

UEB: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**1- Producciones contratadas.**

No	Empresa	Renglones	Piezas	Importe	Suplementos
1-	ECG				
2-	RRL				
3-	Pedro Soto Alba				
4-	Otros del Ni.				
5-	Otros fuera Ni.				
	<b>TOTAL</b>				

**2- Principales producciones contratadas.**

No.	Empresa	Denominación	Cant.	Importe

**3.- Recepción de nuevas Solicitudes.**

No	Empresa	Renglones	Piezas	Importe
1-	Ernesto Che Guevara			
2-	Rene Ramos Latour			
3-	Pedro Soto Alba			
4-	Otros del Níquel			
5-	Terceros			
	<b>Total</b>			

**4. Comportamiento de la satisfacción del cliente en la semana**

**4.1 Insatisfacciones derivadas de encuestas**

No.	Cliente	Denominación de la insatisfacción

**4.1 Quejas**

No	Cliente	Denominación de la Queja

**4.2 Reclamaciones**

No	Cliente	Denominación de la Reclamación

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 11 de 15
---	--	--

**ANEXO F**  
**REPORTE MENSUAL.**

**DP- D- 005**

UEB: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**1. Comportamiento del cumplimiento de los Suplementos al Contrato de Servicios**

No.	Clientes	Suplementos a Cumplir en el mes	Suplementos cumplidos	Suplementos Modificados	Suplementos Incumplidos
1-	ECG				
2-	RRL				
3-	PSA				
4-	Otros del Ni				
5-	Terceros				

Elaboró:

AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 12 de 15
---	--	--

**ANEXO G**

**DP – D- 006**

**REPORTE MENSUAL GRUPO CENTRAL DE Mercadotecnia**

**1. Resumen de Producciones Contratadas.**

No.	Empresa	Renglones	Piezas	Importe	suplementos
1-	ECG				
2-	RRL				
3-	P.S.A				
4-	Otros del Ni.				
5-	Otros fuera Ni.				
	<b>TOTAL</b>				

**2. Resumen de recepción de nuevas solicitudes**

No	Empresa	Renglones	Piezas	Importe
1-	Ernesto Che Guevara			
2-	René Ramos Latour			
3-	Pedro Soto Alba			
4-	Otros del Níquel			
5-	Otros fuera del Níquel			
	<b>Total</b>			

Elaboró:

AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VIGENTE



	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 14 de 15
---	--	--

**ANEXO I**  
**Revisión de Contratos**

**DP – D- 026**

1. Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
2. Código del Contrato: \_\_\_\_\_  
3. Cliente: \_\_\_\_\_  
4. Objeto del contrato: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Fecha de la Firma: \_\_\_\_\_

6. Vigencia: \_\_\_\_\_

7. Valor del Contrato: \_\_\_\_\_ CUP: \_\_\_\_\_ CUC: \_\_\_\_\_

8. Resumen

	Importe Total	CUP	CUC
Comportamiento de las Ventas amparadas en el contrato			
Producción en almacén			
Cuentas por cobrar			

9. Reclamaciones por incumplimientos de obligaciones

10. Observaciones

Revisó

Nombre y Apellidos:

Cargo:

AL REPRODUCIR ES RESPONSABLE DE USAR LA VERSIÓN VICENTE

	<b>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN</b> <b>Mercadotecnia</b> <b>Contratación de las ventas de Servicios y</b> <b>Productos</b>	Código: DP-P-001 Rev.: 5.0 Página 15 de 15
---	--	--

**ANEXO J**

**DP – D- 027**

**DATOS DEL CLIENTE PARA ACTUALIZAR EN EL SISTEMA DE FACTURACIÓN.**

**Empresa Mecánica del Níquel.**

**DATOS DEL CLIENTE PARA ACTUALIZAR EN EL SISTEMA DE FACTURACIÓN.**

NO.	PREGUNTAS	INFORMACION DEL CLIENTE
1	Código de Cliente (el suministrado por el despacho a negocios) y Tipo de contrato:	
2	Nombre de la Empresa:	
4	Código REEUP:	
5	Dirección de la Empresa:	
6	Número de teléfono:	
7	Número de la cuenta bancaria CUC	
8	No. de agencia y nombre del Banco:	
9	Número de la cuenta bancaria CUP:	
10	No de agencia y nombre del banco:	
11	Fecha de la firma del contrato	

Elaborado Por:

\_\_\_\_\_  
Especialista Principal de Mercadotecnia



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 1 de 17

Procedimiento acordado con:

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
1.	Azarel Fornaris Llorente	Director de Producción	
2.	Silvio Navarro Tamayo	Director de Compras	
3.	Misael Carpentru Alcántara	Director de Recursos Humanos	
4.	Yamileidy Viñales Espinosa	Director Económica	
5.	Zoilo Suárez Pérez	Director UEB Servicios Técnicos	
6.	Geney Sanregre Rodríguez	Director UEB Mantenimiento	
7.	Rosa López Salgado	Director UEB SSMAC	
8.	Jorge Luís Espinosa Sollet	Esp Ppal Gr Seguridad y Protección	
9.	Neury Durán Batista	Director UEB Fundición	
10.	Wilgen de la Cruz Fernández.	Director UEB Maquinado	
11.	Jesús Molina Barallobre	Director UEB Const. Metálicas	
12.	Víctor Mejías Sanamé	Director UEB Rep. Cap. Eléctricas	
13.	Yoandris Santos Ayarde	Director UEB Rep Cap Auto	
14.	Manuel A. González Guilarte	Director UEB Gases Industriales	
15.	Jesús Noel Hernández	Director UEB Mecánico Central	
16.	Alexis Zayas Pérez	Director UEB Manto Automotriz	
17.	Pablo R. López Martínez	Jefe Área Tec. de la Información	
18.	Yenny Jiménez Domínguez	Especialista Principal Compras	
19.	Rafael Matos Llorente	Especialista Principal Almacenes	
20.	Alberto Lamorú Martínez	Especialista Principal Transporte	
21.	Iraldo Aliaga Alayo	Esp. Principal Servicios Generales	
22.	Milagros Agüero Reyes	Esp. Principal Recursos Laborales	
23.	Fernando de la Llana H.	Esp. Principal Capacitación	
24.	Marina de la Cruz Montero	Especialista Principal Finanzas	
25.	Yunaury Terrero Fuentes	Especialista Principal Contabilidad	
26.	Arllys Sarrión Muguercia	Esp Ppal Gr. de Seguridad y Salud	
27.	Yolennis Proenza Mejías	Especialista Principal Laboratorios	
28.	Luis César Ramos Zaragoza	Especialista Principal Ingeniería	
29.	Reynaldo Pérez Ramírez	Especialista Principal Tecnología	
30.	Reinaldo Espinosa Cuéllar	Esp Principal Grupo de la Calidad	
31.	Annia Durán Mora	Esp Ppal Grupo Asesoría Jurídica	

**Observaciones: No se aplica**

Elaborado por:	Nombre y Apellidos	Cargo	Firma
	Alfredo Berrío Sánchez	Esp. Principal Mercadotecnia	
Revisado por:	Rosa López Salgado	Director UEB SSMAC	
Aprobado por:	Ismael Heredia Arzuaga	Director General	
Fecha de elaboración: 4/03/13      Fecha de emisión: 11/03/13      Vigente a partir de: 17/03/13			



## **1. OBJETIVO**

1.1 Establecer la metodología para medir la satisfacción de los clientes interno y externo.

1.2 Posibilitar la ponderación de los atributos e índice de satisfacción de los clientes a nivel de la organización.

1.3 Lograr la investigación efectiva de las causas de las inconformidades y expectativas reales de los clientes externos e internos que sirva de base al Consejo de Dirección para la toma de decisiones encaminadas a incrementar la satisfacción del cliente.

## **2. ALCANCE**

2.1 Es aplicable a todas las Áreas de Regulación y Control, y Unidades Empresariales de Base (UEB).

## **3. DEFINICIONES**

3.1 Criterio de importancia del atributo: Es el grado de importancia (cualitativo y cuantitativo) que un cliente concede a un atributo dentro de los definidos. Este puede ser muy importante (5), importante (4) o poco importante (3).

3.2 Grado de apreciación del atributo: Es la evaluación que el cliente concede al atributo luego de recibir el producto o servicio.

3.3 Peso del atributo: Coeficiente que permite determinar el índice de satisfacción del cliente teniendo en cuenta el criterio de importancia concedidos por el cliente a los atributos.

## **4. REFERENCIAS**

4.1 Decreto No.281 Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección Empresarial. Capítulo XVII Sistema de Mercadotecnia.

## **5. ANEXOS**

5.1 Constituyen anexos a este Procedimiento los siguientes registros:

Anexo A: "Encuesta Criterio de Importancia" R-01/DP-PG-002

Anexo B: "Encuesta Criterio de Apreciación" R-02/DP-PG-002

Anexo C: "Plan de Acción" DP- PL- 002

Anexo D: "Registro para el Control del Índice de Satisfacción del Cliente" R-03/DP-PG-002

Anexo E: "Registro de Reclamaciones" R-04/DP-PG-002

Anexo F: "Descripción de los aspectos de la Reclamación". DP-D- 026.

Anexo G: "Respuesta a las Reclamaciones" R-05/DP-PG-002

## **6. RESPONSABILIDADES**

### **6.1 Director General:**

6.1.1 Aprobar el procedimiento.



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 3 de 17

**6.2. Directores de UEB y Áreas de Regulación y Control:**

6.2.1 Establecer el índice de satisfacción del cliente plan (ISCP) de su área teniendo en cuenta criterios tales como (comportamiento del índice de satisfacción del cliente en años anteriores, capacidad de respuestas y situación actual de la logística para garantizar el servicio, partiendo del principio de la mejora continua. El índice de satisfacción del cliente plan es de 4,55

6.2.2. Designar un Especialista responsable de medir la satisfacción de los clientes internos y externos a partir de los servicios que brinda su área,

6.2.3 Determinar la importancia relativa de los atributos teniendo como base las opiniones de nuestros clientes, los mismos podrán ser modificados según se requiera.

6.2.4 Las encuestas deben de realizarse de forma mensual y procesar los resultados trimestralmente.

6.2.5 Elaborar un plan de acción mensual con vista a elevar los niveles de satisfacción de los clientes cuando no se alcance 5 en el índice de satisfacción del cliente (ISC).

6.2.7. Actualizar en la red los resultados obtenidos en la medición de la satisfacción de los clientes.

**6.3. Directores UEB Productivas, Servicios Técnicos, Mantenimiento y Director de Recursos Humanos:**

6.3.1 Agregar en el suplemento de contrato una cláusula que oriente al cliente el canal de Entrada de la insatisfacción, la cual serán mediante el Especialista Principal de Mercadotecnia de forma escrita, firmada y debidamente acuñada.

**6.4 Director de Producción:**

6.3.1 Controlar que trimestralmente se realice la medición de la satisfacción de los clientes internos y externos por las UEB Productivas y Áreas de Regulación y Control y se prepare la información para el Consejo de Calidad de la Empresa.

**6.5 Especialista Principal de Mercadotecnia:**

6.5.1 Dar seguimiento y controlar la medición de la satisfacción de los clientes internos y externos realizados por la Unidad Empresarial de Base en lo adelante (UEB) y las Áreas de Regulación y Control y responder por esto ante el Director de Producción y el Consejo de Dirección.

6.5.2 Elaborar y presentar ante el Consejo de Dirección de la Empresa el reporte resumen del índice de satisfacción del cliente trimestralmente, así como los planes de acción realizados por las áreas para mejorar su comportamiento.

6.5.3 Ejecutar el cálculo de la satisfacción General del Cliente a Nivel de Empresa

**6.6 Director de la UEB Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad:**

6.6.1 Controlar que las acciones correctivas adoptadas para la solución de la no conformidad (Quejas o Reclamaciones) se cumpla e informar en el Consejo de Producción de la Empresa del mes siguiente cualquier violación o incumplimiento en las mismas.



## 7. DESARROLLO

7.1 La medición de la satisfacción del cliente externo e interno se realizará mediante:

- La aplicación de encuestas a los clientes.
- El análisis de las Quejas y las Reclamaciones.

7.1.1 La aplicación de encuestas a los clientes:

Encuesta para medir el criterio de importancia del atributo (CI):

Los Directores de la Áreas de Regulación y Control y de las UEB determinarán los atributos que, según el servicio que presta cada área, presentará a los clientes para su evaluación.

7.1.2 Luego de escogidos los atributos, estos se presentarán a cada uno de los clientes para que estos determinen el criterio de importancia (CI) de cada atributo. Para la encuesta a aplicar se puede tomar como ejemplo el (Anexo A) de este procedimiento

7.1.3 El cliente puede sugerir que le sea retirado algún atributo que se le agregue otro que no aparece en la lista, también puede solicitar que en cualquier período del año en curso se le cambie el nivel o criterio de importancia de cualquiera de los atributos.

Encuesta para la determinación del criterio de apreciación del atributo (CA)

7.2. Para determinar el criterio de apreciación del atributo se utilizará una encuesta tomando como base la que aparece en el (Anexo B).

7.2.1 Las encuestas para medir el índice de satisfacción se ejecutarán a en las UEB Productivas a los clientes que mayor peso tengan en la ejecución del plan del mes del área. Las mismas podrán ser realizadas de forma personal o por correo.

7.2.2 El Cliente evaluará los atributos según se muestra en la tabla:

Evaluación cualitativa del atributo	Equivalencia cuantitativa
Bien	5
Regular	4
Mal	3

7.2.3 Si la evaluación del cliente es de regular o mal entonces se solicitará según aparece en la encuesta las causas de esta evaluación.

7.2.4 Los atributos evaluados de regular o mal serán analizados por el Director del Área en cuestión para determinar la causa raíz y establecer las acciones que se deriven en el plan de acción DP-PL-002 (Anexo C), para eliminar las causas que provocaron la evaluación antes mencionada, e informará al cliente de las acciones tomadas al respecto.



### **7.3 Para la atención a las Quejas y Reclamaciones**

7.3.1 El Especialista Principal de Mercadotecnia una vez recibida la reclamación por parte del cliente insatisfecho, deberá informar al Director UEB Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad y entregar la misma al Director de la UEB Objeto para que este crea la Comisión que se encargará de analizarla.

7.3.2 Las Acciones Correctivas derivadas del análisis de la Reclamación hecha por el cliente insatisfecho deberán ser recogidas en el Registro R-02/AC-PG-004 del procedimiento AC-PG-004 "Acciones Preventivas y Correctivas".

7.3.3 En el caso de que haya más de un área implicada en la reclamación el Director de la UEB que certificó la producción será el responsable de coordinar las acciones para depurar las no conformidades posibilitando la participación de los Directivos y Especialistas de las demás áreas.

7.3.4 Después de depurada la reclamación el Jefe del área responsable de la misma informará mediante el modelo "Dictamen de Reclamación" al Director de la UEB Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad para que dicho dictamen sea revisado. El Jefe del área responsable de la misma aprobará y enviará el Dictamen al Especialista Principal de Mercadotecnia quien asienta la reclamación en el Registro R-04/DP-PG-002. (Anexo E) y éste dispondrá de Diez (10) días para dar respuesta de este resultado al Cliente.

7.3.5 La UEB Objeto de Reclamación una vez que informa al cliente el resultado del análisis de la reclamación dispondrá de un (1) mes para realizar un servicio de Postventa en el área del cliente.

7.3.6 El Dictamen de la reclamación incluirá los aspectos siguientes:

- Fecha del Dictamen.
- Antecedentes.
- Introducción.
- Resumen.
- Conclusiones.
- Recomendaciones

7.3.7 La descripción de los aspectos de una Reclamación se realizará según establece DP-D-026."Anexo F"

7.3.8 Luego de atendida la Reclamación se le dará repuesta al cliente tomando como base lo establecido en el Registro R-04/DP-PG-002 "Repuesta a las Reclamaciones"

7.3.9 El Especialista Principal de Mercadotecnia es el responsable de controlar que las medidas adoptadas para la solución de la inconformidad se cumplan y tiene el deber de



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002  
Rev.: 9  
Página 6 de 17

informar al Director de la UEB Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad en el Consejo de Producción de la Empresa el estado de cumplimiento de las mismas

7.3.10 El Director de Producción en coordinación con el Especialista Principal de Mercadotecnia puede orientar a los Directores de UEB la realización de investigaciones a insatisfacciones de los clientes (quejas, señalamientos y otros) y la elaboración de dictámenes aún sin ser reclamaciones.

**7.4 Metodología para el cálculo del índice de satisfacción del cliente de cada área y a nivel de Empresa**

**7.4.1** Para obtener el índice de satisfacción de cada cliente tanto interno como externo se procederá de la siguiente forma:

- Cálculo del peso de cada atributo (K)
- Cálculo de la valoración del índice de satisfacción para cada atributo (VA).
- Cálculo del índice de satisfacción para cada cliente (ISG)
- Cálculo del índice de satisfacción global de la UEB o Área de Regulación y Control (ISGC)

**7.4.2** Cálculo del peso de cada atributo (K)

$$K=CI / \Sigma CI$$

Donde:

**CI** es el criterio de importancia que el cliente otorga a cada atributo al aplicar la Encuesta del (Anexo A).

**$\Sigma CI$**  es la sumatoria de los Criterios de Importancia (CI) para cada atributo.

(Ver el siguiente ejemplo de cálculo)

Cliente: \_\_\_\_\_

No.	Criterio de importancia cualitativo (CI)	Criterio de importancia cuantitativo (CI)
1	Muy Importante	5
2	Importante	4
3	Poco Importante	3

No.	Atributo.	Criterio de importancia (CI)	Peso de cada atributo (K)
1	Calidad.	5	$K1=CI\ 1/ \Sigma CI = 0.25$
2	Plazo de entrega.	4	$K2=CI\ 2/ \Sigma CI = 0.20$
3	Presentación de Oferta.	3	$K3=CI\ 3 / \Sigma CI = 0.15$
4	Atención al cliente durante su visita a la organización	3	$K4=CI\ 4/ \Sigma CI = 0.15$
5	Comunicación con la organización	$\Sigma CI = 20$	$K5=CI\ 5/ \Sigma CI = 0.2$



7.4.3 Cálculo de la valoración del índice de satisfacción del cliente para cada atributo (VA)

$$VA = CA * K$$

Donde:

**CA.**-es el criterio de apreciación que el cliente concede a cada atributo obtenido de aplicar la encuesta establecida en el (Anexo B)

**K** .- es el peso de cada atributo calculado según la fórmula anterior.

Ejemplo de cálculo):

No.	Atributo	Criterio de Apreciación del Atributo (CA)	Peso del Atributo (k)	Valoración del Atributo (VA=CA*K)
1	Calidad.	4	0.25	1
2	Plazo de entrega.	3	0.20	0.6
3	Presentación de Oferta.	5	0.15	0.75
4	Atención al cliente durante su visita a la Organización.	5	0.15	0.75
5	Comunicación con la organización.	5	0.25	1.25
				$\Sigma VA=4.35$

7.4.4 El índice de satisfacción del cliente (ISC) de cada cliente externo será:

$$ISC = (\Sigma VA + \Sigma R) / 2$$

Donde:

$\Sigma VA$ .- es la sumatoria de las valoraciones de los atributos.

$\Sigma R$ .- es la evaluación obtenida por concepto de reclamaciones

Para la evaluación en caso de reclamaciones si:

- R=5 si el número de reclamaciones es cero.
- R=4 si el número de reclamaciones es 1.
- R=3 si el número de reclamaciones es mayor que 1.

En la fórmula antes expuesta es necesario resaltar que el valor que se utilizará para la Reclamación se calculará para cada cliente.

7.4.5 El cálculo del índice de satisfacción del cliente interno será igual a la  $\Sigma VA$  calculado según lo visto en el ejemplo anterior.

7.4.6 Para evaluar el resultado final obtenido se valorar:



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 8 de 17

<b>Valoración:</b>	<b>Cliente</b>
Si el Índice de Satisfacción Cliente es igual o mayor que el índice de Satisfacción del Cliente Plan.	Satisfecho
Si el Índice de Satisfacción Cliente es mayor o igual que "4" y menor que el índice de Satisfacción del Cliente Plan.	Medianamente Satisfecho
Si el índice de Satisfacción del Cliente es menor que "4)	Insatisfecho

7.4.7 Cálculo del índice de satisfacción a nivel de UEB y de Áreas de Regulación y Control.

7.4.7.1 Cálculo del índice de satisfacción del cliente externo

El Índice de Satisfacción del Cliente Externo por UEB o Áreas de Regulación y Control se calcula teniendo en cuenta el nivel de facturación a cada cliente por la siguiente formula:

$$\text{ISGCext} = \frac{\sum(\text{VFC} \cdot \text{ISC})}{\sum \text{VTF}}$$

Donde:

**VFC.**- Valor total facturado al cliente

**ISC.**- Índice de Satisfacción del Cliente calculado según encuestas.

**VTF** Valor Total Facturado de los clientes analizados.

7.4.6.2 Cálculo del índice de satisfacción del cliente interno.

$$\text{ISGCint} = \frac{\sum \text{ISC}}{\text{NC}}$$

Donde:

**$\sum \text{ISC}$ .**- Sumatoria del índice de satisfacción del cliente obtenido.

**NC.**- Número de clientes.

7.5 Determinación del índice de satisfacción a Nivel de Empresa (ISCE):

7.5.1 Cálculo del índice de satisfacción del cliente externo

El Índice de Satisfacción del Cliente Externo a Nivel de Empresa se calcula teniendo en cuenta el nivel de facturación de cada UEB por la siguiente formula:

$$\text{ISGEext} = \frac{\sum(\text{VFCE} \cdot \text{ISGC})}{\sum \text{VTFE}}$$

Donde:



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 9 de 17

**VFCE.**- Valor total facturado por la UEB

**ISGC.**- Índice de Satisfacción del Cliente por UEB.

**VTFE** Valor Total Facturado en la Empresa.

#### 7.5.2 Cálculo del índice de satisfacción del cliente interno

El índice de satisfacción del cliente empresa (ISCE) para clientes internos se determinará de dividir el índice de satisfacción global de cada UEB o Área de Regulación y control entre el número de áreas o UEB según corresponda.

#### 7.5.3 Cálculo del índice de satisfacción de un cliente externo específico a nivel de empresa.

El Índice de Satisfacción del Cliente Externo a Nivel de Empresa se calcula teniendo en cuenta el nivel de facturación de cada UEB por la siguiente fórmula:

$$\text{ISCE individual} = \frac{\sum(\text{VFCE} \cdot \text{ISC})}{\sum \text{VTFCE}}$$

Donde:

**VFCE.**- Valor total facturado al cliente determinado por UEB

**ISC.**- Índice de Satisfacción del Cliente determinado por UEB.

**VTFCE** Valor Total Facturado al cliente determinado en la Empresa.

#### 7.6 Evaluación cualitativa del índice de satisfacción de los clientes a nivel de Empresa.

7.6.1 El resultado de la medición del índice de la satisfacción del cliente se registrará en el modelo R-03/DP-P-002 (Anexo D)

### 8. REGISTROS

**8.1** El control, disposición final, responsable, ubicación y tiempo de conservación de los registros generados por este procedimiento se plasman en el registro R-01-AC-PG-003. "Control de registros".



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 10 de 17



"Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche"

**ANEXO A**

**R-01/DP-PG-002**

Tipo de encuesta:

Personal \_\_\_\_\_

Correo \_\_\_\_\_

**ENCUESTA CRITERIO DE IMPORTANCIA**

Estimado Cliente, antes de solicitarles que nos evalúe nuestros servicios, necesitamos conocer el criterio de importancia que usted atribuye a cada uno de los atributos que a continuación le presentamos, el rango estará entre 3 y 5 puntos según su consideración de importancia. Debemos aclarar que usted está en el derecho de solicitar que se le incluya otro atributo que no está en la encuesta o sustituir algunos, también puede solicitar en cualquier etapa del año cambiar su criterio de importancia con respecto a los mismos.

Área o UEB: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Producto o Servicio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Determinación Comparación entre criterios de importancia y nivel de Percepción alcanzados por el Cliente.

Criterios de Importancia de los atributos (CI)	Rango
• Muy Importante	5
• Importante	4
• Poco Importante	3

Orden	Atributos	Criterio de Importancia. (CI)
1	Cumplimiento con los requisitos de calidad exigidos	
2	Cumplimiento con el plazo de entrega convenido	
3	Entrega rápida de las ofertas, suplementos y otros documentos que garantizan la contratación.	
4	Atención esmerada durante la visita a la Organización.	
5	Comunicación desde el exterior con la organización	

Considera que debe incluirse otro atributo en la encuesta que es importante para usted:

**Gracias**



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 11 de 17



"Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche"

**R-02/DP-PG-002**

Personal \_\_\_\_\_

Correo \_\_\_\_\_

**ANEXO B**

**ENCUESTA CRITERIO DE APRECIACION**

Estimado Cliente, conocer el grado en que se han cumplido sus requisitos en el Servicio o Producto que le brindamos tiene mucha importancia para nuestra organización, su opinión servirá para mejorar continuamente nuestros servicios. De existir una apreciación de regular o mal pedimos nos describas las causas en la casilla correspondiente.

Área o UEB: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Producto o Servicio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Percepción	Rango
Bien	5
Regular	4
Mal	3

Orden	Atributos	Como lo Aprecia usted (CA)
1	Cumplimiento con los requisitos de calidad exigidos	
2	Cumplimiento con el plazo de entrega convenido	
3	Entrega rápida de las ofertas, suplementos y otros documentos que garantizan la contratación	
4	Atención esmerada durante la visita a la organización	
5	Comunicación desde el exterior con la organización	

Alguna otra sugerencia o aspecto que desee expresar para mejorar este producto y/o Servicio en un futuro:

**Gracias**



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002  
Rev.: 9  
Página 12 de 17

**ANEXO C**

**DP-PL- 002**

**PLAN DE ACCIÓN**

No (A)	Cliente (B)	Insatisfacción (C)	Causa (D)	Acción (E)	Resp. (F)	F/C (G)	Cumplido (H)	
							S	N

**Instrucción de Llenado**

Columna A (No.): Numeración ascendente y consecutiva de las insatisfacciones

Columna B (cliente): Nombre del área o entidad que representa al cliente

Columna C (Insatisfacción): Insatisfacción o sugerencia que el cliente plasma en la encuesta.

Columna D (Causas): Se plasman los elementos que presuntamente dieron lugar a la insatisfacción del cliente.

Columna E (Acción): Se detalla las acciones o estrategias a realizar para disminuir o eliminar las causas que dieron origen a la insatisfacción.

Columna F (Responsable): Persona natural designada para cumplir o hacer cumplir la acción.

Columna G (F/C): Fecha de cumplimiento de la acción

Columna H (Cumplimiento): Señalar si se cumplió la acción.





**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002  
Rev.: 9  
Página 14 de 17

**ANEXO E**

**R-04/DP-PG-002**

Registro de Reclamaciones

No.	No de Orden	Reclamante	Producción reclamada	Causa-Raíz	Acciones correctivas (AC)	Fecha Cumplimiento de la acción.	Responsable.	Cantidad de acciones	Cumplidas	Incumplidas
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Instrucción de llenado

- 1 Especificar el número consecutivo y el área que la genera  
Número de orden de todas las reclamaciones recibidas y es aplicable solo para el control al nivel de empresa
- 2 de empresa
- 3 Especificar empresa que emite la reclamación
- 4 Producción reclamada
- 5 Causa raíz por la que se produce la reclamación y debe coincidir con la identificada con la del dictamen elaborado por la comisión
- 6 Acciones correctivas tomadas para eliminar la causa raíz que provocó la reclamación
- 7 Fecha de cumplimiento de la acción
- 8 Responsable de cumplir las acciones correctivas
- 9 Cantidad de acciones tomadas
- 10 Cantidad de acciones cumplidas
- 11 Cantidad de acciones incumplidas



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002

Rev.: 9

Página 15 de 17

**ANEXO F**

**DP-D-026**

Descripción de los aspectos de una Reclamación

No	Aspectos de la Reclamación	Contenido obligatorio de cada uno de los aspectos dentro del Dictamen de la Reclamación
1	Fecha del Dictamen	Fecha en la que se realiza el dictamen de la reclamación.
2	Antecedentes	Se describen los aspectos contenidos en el documento de la reclamación realizada por el cliente insatisfecho, además se detallan a través de que suplemento se fabricaron las piezas o se prestó el servicio y bajo que contrato de fabricación y suministro entre la Empresa Mecánica del Níquel y el cliente se ampara y por último se describen los requisitos de calidad incumplidos en la documentación, especificaciones técnicas u otros que el cliente considera se han violado.
3	Introducción	Se describe la comisión o las comisiones creadas para investigar las causas de la Insatisfacción del cliente, sus miembros por la Empresa Mecánica del Níquel y por el cliente reclamante y que Talleres o Plantas visitaron producto del proceso investigativo. Dentro de la Introducción se incluyen los Objetivos de la visita.
4	Resumen	Se describen las actividades realizadas in situ, que aspectos se revisaron, que documentos se utilizaron, que equipos de seguimiento y medición se utilizaron
5	Conclusiones	Describir como se declara la Reclamación: Con Lugar, Sin Lugar o Con Lugar en Parte, además se describen las violaciones cometidas o errores, tanto por parte del fabricante como por el cliente. Se detalla la Valoración Económica derivada del ejercicio de la Investigación de la Reclamación describiendo todos los costos (costos de salario, costos por combustibles, costos de materiales al reponer las piezas al cliente y otros costos)
6	Recomendaciones	Se describen las recomendaciones que se derivan, las mismas constituyen las acciones correctivas para que las causas de las no Conformidades que dieron origen, no se repitan. Puede aparecer como primera recomendación, en caso que proceda: reponer las piezas al cliente sin costo alguno. Al final el dictamen debe ir firmado por el Director de la UEB o por los Directores de UEB, en caso de que haya más de un área involucrada en dicha reclamación



**Dirección de Producción.  
Mercadotecnia  
Medición de la Satisfacción del Cliente**

Código: DP-PG-002  
Rev.: 9  
Página 16 de 17

**ANEXO G**

**R-05/DP-PG-002**

**RESPUESTA A LAS RECLAMACIONES**

CLIENTE: \_\_\_\_\_

Denominación de la Reclamación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por este medio le estamos comunicando que su reclamación ha sido considerada:

- Con lugar.  
 Con lugar en parte.  
 Sin Lugar.

(Si la reclamación se declara sin lugar entonces se explica los motivos de tal decisión)

(Si la reclamación se declara con lugar entonces se enumeran las acciones a ejecutar para dar respuesta a esta

Por el Contratista

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha de entrega de la respuesta: \_\_\_\_\_