



INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO

“Dr. Antonio Núñez Jiménez”

**FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Valoración del Plan de Marketing del año 2010 de SEPSA Mayarí; Perspectiva y Crecimiento

En opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Autor: Luis Alberto Rodríguez Díaz

Tutor: MSc. Yaniel Salazar Pérez



Moa, Junio 2010

“Año 52 de la Revolución”



El talento, es el deber de emplearlo en beneficio de los desamparados. Por ahí se mide a los hombres. Sólo es dueño exclusivo de aquello que se crea. El talento viene hecho, y trae consigo la obligación de servir con él al mundo.

José Martí

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la sub-gerencia SEPSA Mayarí perteneciente a la Gerencia territorial Holguín, del Ministerio del Interior el cual tiene como objetivo principal valorar el plan de Marketing del año 2010 de SEPSA Mayarí: Perspectiva y Crecimiento, que permitirá elevar la calidad de los servicios que presta, aumentando los volúmenes de ingresos y satisfacer las necesidades de los clientes.

La investigación partió de una amplia revisión bibliográfica de la información actualizada que sobre el tema, la cual sirvió de base para desarrollar la fundamentación teórica, enfocar a través de metodología el trabajo y seleccionar los métodos y técnicas para recoger, procesar y analizar la información necesaria a fin de evaluar la situación actual de la entidad y su entorno.

Por último, en el trabajo se propone un grupo de estrategias y acciones que conforman el Plan de Marketing, con su correspondiente Plan de Control y Evaluación, todo lo cual contribuirá al aumento de los clientes en SEPSA.

SUMMARY

The present work was carried out in the sub-management SEPSA Mayarí belonging to the territorial Management Holguín, of the Ministry of the Interior which has as main objective to value the plan of Marketing of the year 2010 of SEPSA Mayarí: Perspective and Growth that it will allow to elevate the quality of the services that lends, increasing the volumes of revenues and to satisfy the necessities of the clients.

The investigation portioned of a wide bibliographical revision of the modernized information that it has more than enough the topic, which served as base to develop the theoretical foundation, to focus through methodology the work and to select the methods and techniques to pick up, to process and to analyze the necessary information in order to evaluate the current situation of the entity and its environment.

Lastly, in the work he/she intends a group of strategies and actions that conform the Plan of Marketing, with their corresponding Plan of Control and Evaluation, all that which will contribute to the increase of the clients in SEPSA.

Dedicatória:

De Luis Alberto:

A mis padres, por que aunque no son las personas perfectas, se han esforzado al máximo para que de lo mejor de mí, porque me han sabido guiar por los laberintos de la vida con amor.

A mis queridos hermanos.

A Melisa Maura, por ser el mejor regalo que me ha dado la vida.

A mis otros hijos Jorge Luis, Iliannis, Leydis Laura, porque cuando pienso en ellos yo se que el camino está lleno de espinas y recuerdo que ellos están al final del sendero esperando por mí.

A Damaris, porque la amo con todos las fuerzas de mi corazón, y siempre ha compartido su vida conmigo, dándome lo mejor de ella para que yo siga viviendo.

A mis queridos suegros, Juan y Ana, que me han acogido como un hijo.

Y a toda mi familia que es la mejor del mundo.

A mi Tutor MCs. Yaniel Salazar Pérez, y al MCs. Marcos Miguel Medina Arce, que pusieron todos sus esfuerzos en lograr el resultado de este trabajo.

Gracias

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLOGÍA A EMPLEAR	3
1.1 Conceptos y evolución teórica del marketing.....	3
1.2 Análisis histórico por etapas, y punto de partida.....	6
1.3 La planeación estratégica del marketing.....	22
1.4 Metodología para el diseño de estrategias de marketing de la Escuela Superior de Estudios del Marketing (ESEM).....	24
1.5 Análisis de la matriz DAFO.....	26
CAPÍTULO II. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, VALORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.	31
2.1 Presentación y características de la instalación objeto de estudio	31
2.2 Caracterización de los principales servicios SEPSA Mayarí.....	33
2.3 Estrategias de Ofensivas por Servicios en SEPSA.	51
2.4 Autocontrol del Plan de Marketing.....	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	73
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Ya en pleno siglo XXI, no es posible mantener una posición competitiva a través de la mera innovación de productos. Actualmente, en un entorno tan competitivo, dominado por las tres C: (*Clientes, Cambios y Competidores*) y con la mejoría de la efectividad de las organizaciones competidoras y la globalización del mercado, las organizaciones se ven obligadas a enfocar el mercado hacia el cliente y no hacia el producto como se venía haciendo. Entre los sectores económicos obligados a mantener una posición competitiva duradera se encuentra la Empresa de Servicios Especializados de Protección SA (SEPSA), que ha mantenido un ritmo creciente de competencia a escala nacional, y por su dinamismo está pudiera ocupar el primer lugar dentro de la seguridad y la protección del país.

Los Servicios de Seguridad y Protección pueden definirse como la herramienta de prevenir la ocurrencia de hechos delictivos a entidades nacionales, lo que significa satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de los clientes nacionales. Precisamente, el objetivo del Marketing es obrar para complacer y servir las necesidades de los clientes, con provecho. La aplicación del Marketing en los servicios de seguridad y protección, es quizás más necesaria que en otros sectores, ya que en el mismo presenta particularidades importantes con relación a los servicios pocos corrientes.

Es preciso reconocer que resulta importante tener una actitud estratégica en todas las áreas que influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia global de la empresa. En este sentido, la formulación de las estrategias de comercialización - que ha sido competencia del área de Marketing – es determinante para el logro de una eficaz gestión empresarial.

El desarrollo de la seguridad y protección de los bienes en el país ha sido un tema de constante análisis en los consejos de dirección a diferentes niveles de administración principalmente cuando se refiere a la recuperación económica, siendo líderes de la protección en los sectores del Turismo, la Industria, las Comunicaciones, el Comercio, la Banca y otros. Nuestros servicios brindan cobertura a los eventos más significativos que se celebran en Cuba, entre ellos la Feria Internacional de la Habana, las Convenciones del



Turismo y el cónclave de los NOAL.

SEPSA Holguín tiene la característica de ser una de las gerencias que presta todos los servicios de las diferentes especialidades de SEPSA, está clasificada como entidad líder en la seguridad y protección con objeto social vinculado al orden interior y la seguridad del Estado.

SEPSA Mayarí, subgerencia de SEPSA Holguín como estructura de dirección sólo presta los servicios de protección con ASP (Agente de Seguridad y Protección) y Seguridad Técnica a los objetivos estratégicos del territorio.

Teniendo en cuenta lo anterior y en análisis conjunto con el Consejo de Dirección de la entidad se definió el **problema científico** que sirve de base a este trabajo, necesidad de perfeccionar la gestión de comercialización de los servicios de seguridad y protección en la subgerencia de SEPSA Mayarí ante las exigencias del crecimiento de la demanda de las entidades mayariceras.

Definiendo además como su **objeto de estudio**: el proceso de comercialización en la subgerencia SEPSA Mayarí y su **campo de acción** el diseño de estrategia de comercialización para SEPSA Mayarí.

Que tiene como **objetivo general**: diseñar estrategias de comercialización para SEPSA Mayarí que permitan elevar la calidad de los servicios que presta dicha entidad y dar respuesta a la creciente demanda de las entidades del territorio.

Para el cual se plantea la siguiente **hipótesis**: si se diseñan y aplican estrategias de comercialización para la subgerencia de SEPSA Mayarí se logrará perfeccionar la gestión comercial de la misma y con ello elevar la calidad de los servicios que presta la subgerencia.

Para dar respuesta al problema que sirve de base a la investigación se emplearon varias técnicas, el método teórico que contempló el análisis histórico lógico y síntesis, y el método empírico, destacándose la observación directa, la medición, y la comparación. Para comprobar el estado de servicio en el momento de ofertarlo. Otras técnicas entre los



que se encuentra la matriz DAFO, la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE). **Como método teórico se tiene:** el de análisis y síntesis para realizar todo el procesamiento y análisis de la información.

Para dar cumplimiento al objetivo e hipótesis planteados se propone realizar las siguientes tareas:

1. Análisis y revisión de la bibliografía más actualizada sobre el objeto social.
2. Caracterización de la subgerencia SEPSA Mayarí.
3. Análisis de la demanda y los servicios de la entidad objeto de estudio.
4. Valoración del plan de marketing para SEPSA.

La significación práctica de este trabajo está dada por los resultados que de éste se derivan, una vez concluida la investigación, la entidad podrá adquirir un conocimiento más amplio de los problemas que presenta y propuestas para sus soluciones. Este trabajo aporta elementos que pueden servir como punto de partida para la elaboración de la estrategia propia de la subgerencia que le permita una mayor influencia en el mercado; la aplicación de las recomendaciones que aquí se realizan le permitirá a la subgerencia perfeccionar su gestión comercial para dar respuesta a la creciente demanda de sus servicios en el mercado.



Capítulo I: Fundamentación Teórica y Metodología a emplear.

1.1 Conceptos y Evolución Teórica del Marketing.

Actualmente toda actividad empresarial conlleva a una función o actividad comercial compleja, utilizándose profesamente el término marketing en su lenguaje cotidiano. Sin embargo en las décadas anteriores no era así y solo el desarrollo de la actividad empresarial es el que ha provocado la evolución en el tiempo de la concepción de la función comercial, perfeccionándose los instrumentos para llevarlo a cabo.

En la literatura especializada se encuentran tantas definiciones como autores tratan el tema, donde muchos consideran el Marketing como el proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, otros lo nombran

Mercadotecnia y Mercadeo y en algunos casos comercialización; a continuación se presentarán algunas de sus definiciones generales.

Marketing es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean necesidades para otros en beneficios de ellos mismos.

Se expresa que el Marketing es una filosofía, una orientación de la empresa basada en el hecho de que el mercado y su punto de referencia fundamental, el que orienta toda su actuación. Se define como el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar, y satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable.

La Asociación Norteamericana de Marketing lo define como “El proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales. El proceso de Marketing se inicia con la idea de un producto en la mente de un comerciante



y termina con los clientes satisfechos”.¹ (Ver Anexo. I)

El Marketing, según la Asociación Americana de Marketing es, “la realización de actividades de negocio que dirige las corrientes de flujo de bienes y servicios por parte del productor hasta llegar al consumidor.

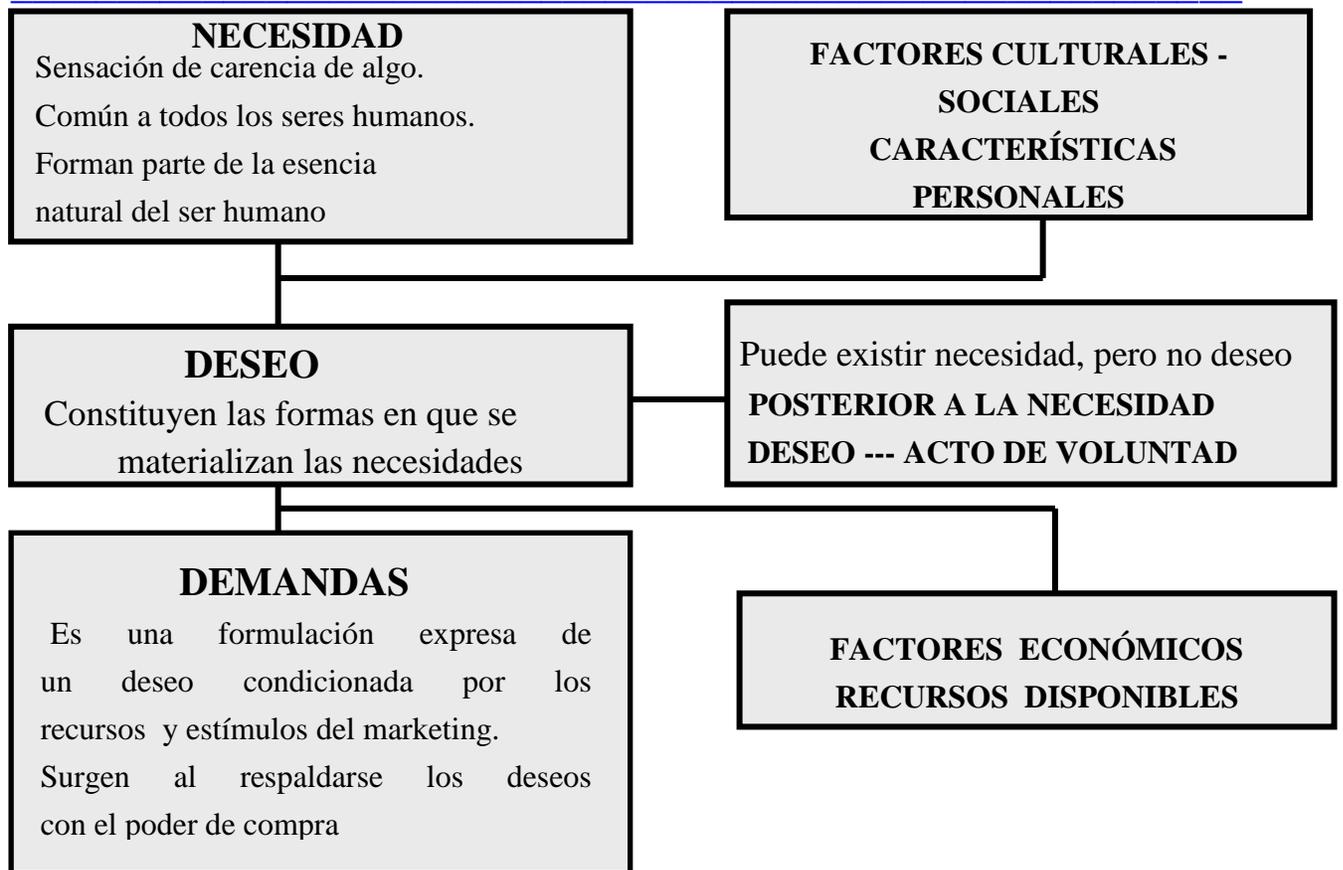
El Marketing abarca mucho más que el simple acto de vender. Como consecuencia lógica de los cambios que se han producido en las bases materiales, tecnológicas y culturales de la sociedad, el Marketing ha predefinido constantemente sus límites como disciplina científica, evolucionando desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial.

Algunas veces, el Marketing se confunde con otros términos de negocios, principalmente con las ventas, la comercialización y la distribución. El marketing es el concepto completo, cada uno de los otros representa solamente una parte de la actividad en el sistema integral del Marketing.

El Marketing basa su actuación en la comprensión de los siguientes conceptos:

- NECESIDAD
- DESEO
- DEMANDA
- MARKETING MIX
- INTERCAMBIOS
- TRANSACCIONES
- MERCADOS

¹ Asociación Americana de Marketing, Editorial ANA, E,U.



El marketing identifica necesidades, orienta y canaliza deseos, estimula la demanda.

1.2 Análisis histórico por etapas, y punto de partida.

♣ **Primera etapa – Antes de 1920 – Marketing Pasivo.**

En esta etapa ocurren muchos cambios en los países de Europa y en los Estados Unidos, entre los que se encuentran: importante incremento de la población, mayor variedad de las especies cultivables y la aparición de grandes descubrimientos. El objetivo prioritario de esta etapa se centra en la organización de las capacidades productivas, que le permita atender una demanda fuertemente insatisfecha, con costo de producción mínimos (se habla de la época de la producción).

En esta etapa del Marketing, las compañías mostraron en lo esencial una orientación a la

Seguridad a su Servicio



producción, la dirección dedicaba su tiempo a buscar formas de incrementar el número de productos que pueden elaborarse a menos costo posible. Las empresas tratan de lograr una mejor calidad pues se tiene en cuenta la competencia entre ellas, se presta poca atención a la mercadotecnia, se cree que el público comprará los productos bien elaborados en un precio accesible. En conclusiones se juzgan de innecesarios los refinados esfuerzos del Marketing para inducir al consumidor.

♣ ***Segunda etapa – 1930 a 1950 – Marketing de organización.***

El crecimiento de la capacidad productiva de las organizaciones y el desarrollo geográfico de los mercados hacen que se presente un distanciamiento entre los productores y los consumidores, por lo que se hace necesario incrementar la comunicación entre ellos. El concepto de ventas predomina en la actividad empresarial. Al identificarse la competencia y la necesidad de nuevas formas de intermediación se provoca la ampliación de los canales de distribución. La oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores.

En este período el Marketing tiene como objetivo prioritario crear una organización comercial eficiente, buscar y organizar solidez en los productos fabricados. Tendrá entre sus funciones: organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de venta y la circulación con el mercado. Aparece así el embrión del fenómeno publicitario. El acento se pone en el Marketing operacional que se desarrolla fuertemente en las empresas de bienes de consumo.

♣ ***Tercera etapa – 1950 a 1970 – Marketing activo.***

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial se llevó de modo impresionante el ingreso discrecional, lo que llevó de igual forma la demanda de productos y servicios. En el caso de la demanda, las necesidades básicas más perentorias han sido satisfechas, por lo que el consumidor no se conforma con productos masivos e indiscriminados. La oferta debe satisfacer con productos diferenciados, que responden a sus necesidades y deseos, aparece así la segmentación de mercados. Por este motivo se inician los estudios de mercados, al tiempo que tienen que adaptar sus canales de distribución para atender las



necesidades del público. Durante esta etapa predomina la orientación al consumidor como filosofía de la empresa, es decir, a partir de este momento la meta de la empresa es satisfacer las necesidades y deseos del cliente y lograr además un volumen rentable de ventas.

A nivel de organización el cambio importante se manifiesta en las decisiones de los productos que pasan a ser responsabilidad de la función del Marketing, en estrecha relación con el departamento de investigación y desarrollo y la función de producción, la dirección de los canales de distribución, etc, o sea todo el conjunto de tareas que cubre el Marketing operacional y el estratégico.

♣ ***Cuarta Etapa – 1970 a 1980 – Marketing Social.***

Esta etapa es el resultado, por una parte de las repercusiones ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional del consumo y de otra, de una modificación de la estructura de la oferta a nivel internacional.

En este caso, el rol prioritario del Marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseada. La preocupación que debe presidir la política de Marketing es la búsqueda de un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad, valorando las repercusiones socio-culturales de su actividad económica.

Los resultados de los avances tecnológicos, la globalización, la aceleración de los intercambios y flujos comerciales y financieros, el crecimiento de la competencia internacional, el proceso de integración de los países, los cambios socio-culturales, entre otros, hacen cada vez más complejo el entorno, impactando en la actividad de las organizaciones, profundizando la incertidumbre en las que tienen que sobrevivir y desarrollarse, prestando nuevos desafíos y retos a los directivos.

Esto ha favorecido el desarrollo del pensamiento estratégico de la dirección y si bien el ver



concepto de estrategia que se utiliza en la práctica militar ya en la década de 1950 se hacia referencia a problemas estratégicos, es en la década de 1970 cuando se comenzó a aplicar la planeación estratégica y con su evolución se ha fraguado el concepto de dirección estrategia, como un nuevo enfoque en la práctica administrativa de las organizaciones. Este enfoque llegó también al área comercial de las organizaciones, por lo que estos deberán formular, implementar y controlar estrategias comerciales.

En la actualidad existe un nuevo énfasis: la mercadotecnia de relaciones. Ésta tiene el potencial de reunir las corrientes del estudio de la mercadotecnia en un todo integrado. La mercadotecnia de relaciones se apoya en gran medida en la reflexión de la mercadotecnia de servicios pero tiene aplicaciones en otros sectores.

La idea subyacente es que los intercambios no deben ser vistos de manera aislada como una serie de actos discretos, sino como una vía para establecer y ampliar una relación, con lo que el estudio del intercambio debe ampliarse del enfoque transaccional al relacional.

Por tanto a partir de los años 90 se ha estado produciendo un cambio en el paradigma dominante en el Marketing, relativo al enfoque del estudio del intercambio al aceptar que, la atención, el mantenimiento y mejora de la relación con los clientes aporta un enfoque completamente distinto al marketing sobre la importancia de los clientes actuales y potenciales.

Seguidor de los principios de la escuela nórdica Joseph Alet conceptualiza el Marketing, bautizándolo como Marketing relacional de la siguiente manera: es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

El Marketing de Relaciones se basa en la premisa de que los clientes importantes necesitan atención centrada y continua. Los vendedores que trabajan con estos clientes



deben hacer algo más que visitarlos cuando crean que estos están preparados para realizar pedidos. Deben llamarlos o visitarlos en otros momentos y hacerles sugerencias útiles acerca de sus negocios. Deben controlarlos de cerca, conocer sus problemas y estar preparados para atenderles de distintas maneras.

Cuando el programa de dirección de relaciones se implementa de forma adecuada, la empresa comenzará a centrarse tanto en gestionar a sus clientes, como en gestionar a sus productos. Al mismo tiempo, las empresas deben darse cuenta de que si bien hay un cambio fuerte y garantizado hacia el marketing de relaciones, no es eficaz en todas las situaciones. Las empresas deben juzgar qué segmentos y qué clientes específicos responderán de forma rentable a la dirección de relaciones.

Es necesario aclarar que lo que se está cuestionando no es el intercambio como núcleo del Marketing, sino el enfoque que se le ha dado a su estudio, ya que, debido a la influencia de los mercados de consumo, ha prevalecido una visión transaccional del mismo, según la cual el intercambio se ve como una función discreta, sin tener en cuenta las expectativas de las partes cara a futuros intercambios. Este enfoque puede ser adecuado para algunos negocios, pero para otros, como la mayoría de los servicios, no deja de suponer una miopía.

Dentro de la concepción de la mercadotecnia de relaciones extiende esta definición. Esta visión ampliada ostenta tres perspectivas complementarias:

- ♣ La naturaleza de la forma en que las compañías consideran sus relaciones con los clientes cambia. El énfasis se desplaza desde un enfoque en la transacción hacia otro en las relaciones, con la meta de retener al cliente a largo plazo.
- ♣ Una perspectiva más amplia emerge de los mercados en los cuales la compañía interactúa. Además de los mercados de clientes, la empresa también se ocupa del progreso y la mejora de relaciones más perdurables con otros mercados externos, incluidos proveedores, reclutamiento, referencia e influencia así como mercados internos.



- ♣ Un reconocimiento de que la calidad, el servicio a clientes y las actividades de la mercadotecnia necesitan integrarse. Una orientación de mercadotecnia de relaciones se concentra en aglutinar los tres elementos en una alineación más próxima y en asegurar que su potencial sinergista combinado se aproveche.

Los clientes deben, por supuesto, ser el enfoque principal para la actividad de la mercadotecnia. Pero debe centrarse menos en la mercadotecnia transaccional (un énfasis en la venta uno a uno o el enganchamiento de un nuevo cliente) y más sobre la fragua de una relación de largo plazo con el cliente. Estos dos enfoques se contrastan de la manera (ver tabla 1.1)

Tabla 1.1: Enfoque principal de la actividad mercadotecnia.

Mercadotecnia de transacciones	Mercadotecnia de relaciones
Se centra en una sola escala.	Se concentra en la retención del cliente.
Orientación sobre características del producto.	Orientación sobre beneficios de producto.
Escala de tiempo breve.	Escala de tiempo prolongada.
Escaso énfasis en el servicio a clientes.	Pleno énfasis en el servicio a clientes.
Compromiso con el cliente limitado.	Fuerte compromiso con el cliente.
Contacto moderado con el cliente.	Estrecho contacto con el cliente.
La calidad es en lo fundamental un asunto de producción	La calidad es una preocupación. De todos.

Fuente: escuela nórdica. Joseph Alet

Punto de partida

En el siglo XXI estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo modelo de gestión en el mundo empresarial donde toda actividad gira en torno al cliente. Este tipo de organización



piensa y actúa de modo diferente, sus resultados dependen directamente de cómo se les percibe por el mercado. Por ello, este nuevo modelo de gestión requiere personas que entiendan la complejidad de las nuevas tendencias y adopten hábitos para ponerse a la altura.

La globalización de la economía está teniendo múltiples y variados efectos sobre la sociedad, el modo en que vivimos, los hábitos de consumo, la familia, el medio ambiente, las expectativas profesionales. Pero sobre todo está impactando de forma generalizada en los modelos de gestionar las empresas. Nos encontramos en una fase en la que es preciso superar el modelo tradicional de las empresas, para alcanzar uno nuevo basado en la integración global y horizontal de todas las actividades empresariales y cuyo eje central sea la visión estratégica del marketing.²

El mercado está teniendo una importante evolución no sólo por el protagonismo que el cliente ha adquirido en estos últimos tiempos, sino que la presencia de Internet y las nuevas tecnologías en el mundo económico han suscitado la necesidad de crear una nueva visión estratégica que hasta la fecha es difícil poder predecir su alcance final y consecuencias. De lo que sí debemos estar seguros es que nos encontramos ante unos hechos equiparables en la historia a la revolución industrial, el descubrimiento de la rueda, etc.

Los consumidores han tomado el relevo a la producción, ya que en la actualidad son los verdaderos artífices del interés de las empresas, lo que conlleva un cambio radical en la filosofía del marketing. En estos últimos años, que iniciamos una nueva etapa donde se pone punto final al marketing tradicional que conocemos, e iniciamos una nueva andadura con la implementación de un nuevo marketing.

La realidad nos indica que la forma correcta de actuación en las Entidades pasa por transformar y adoptar las diferentes variables y estrategias a las demandas actuales del mercado, ya que él ha sido quien realmente ha adquirido el derecho a reclamar una nueva manera de actuar tanto de la empresa, en los que se tome conciencia de la importancia

² Rafael Muñiz González. 2006



del consumidor, se preocupen de conocerle, entenderle y así poderle dar las respuestas precisas a las necesidades que manifieste.

Para ello se debe entender el marketing como un concepto empresarial más global, donde todos los demás departamentos se impregnen de su filosofía y saber hacer, no se tiene que olvidar en ningún momento que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, lo que conlleva el éxito.

Pero para retomar nuestro punto de partida, hemos de ser conscientes de que la penetración de las nuevas tecnologías y la plena integración en la era digital de todas las áreas de la organización empresarial están otorgando al marketing estratégico un importante papel como hilo conductor de toda la información del negocio y principal actividad para adecuar los productos, procesos y ventas a los gustos y necesidades del cliente. Por tanto hay que potenciar las herramientas que nos ayuden a captar el talento y gestionar el conocimiento.

Variables básicas del marketing

El marketing estratégico nada tiene que ver con el arte adivinatorio y de improvisación, sino que, por el contrario, es fruto de la lógica, el método y el esfuerzo. No pretende determinar el futuro, sino proporcionar herramientas de trabajo para gestionarlo. No elimina las incertidumbres, pero ayuda a reducirlas y a convivir con ellas, posicionando a la empresa en una situación altamente competitiva. Por tanto, y partiendo de una definición genérica del marketing, observamos que convergen al menos una serie de variables que se dan en toda economía de mercado:

- ***Producto.*** Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.
- ***Mercado.*** Aunque se aborda mucho más ampliamente en un capítulo posterior, en principio definimos el mercado como el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad de los



target potenciales, así como Internet, han segmentado de tal forma el mercado hasta llegar al extremo del *one to one*.

- **Necesidad.** La tan cacareada pregunta de que si el marketing crea o no las necesidades no es óbice para que ésta sea una importante variable básica del marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.
- **Percepción.** Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo podemos definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución.
- **Demanda.** Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor.
- **Oferta.** Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

Utilidad del marketing

Se puede decir que el mercado ya no es lo que era, está cambiando y evolucionando de manera muy rápida, motivado principalmente por la coyuntura económica, la presión de las diferentes fuerzas sociales, avances tecnológicos y globalización, los cuales crean nuevos comportamientos y retos que sólo desde una óptica de marketing encontrarán respuestas satisfactorias.

Y es que seguimos defendiendo que todo el mundo habla de marketing, pero son muy pocos los que de verdad saben de su verdadero significado y menos aún los que lo aplican de forma profesional. El marketing no es para engañar, sino para ayudar; no es un sortilegio, sino una serie de herramientas de trabajo; no hace milagros, sino que marca las directrices para realizar un trabajo duro y consciente, etc. Esta creciente evolución nos obliga a dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado en cada momento. Los



estrategias del marketing analizan cuidadosamente lo que de verdad necesita el mercado y actúan en consecuencia, marcando los cimientos de una relación beneficiosa y satisfactoria a corto, medio y largo plazo.

El marketing ha sido en nuestro país, hasta la fecha, el gran desconocido; ha sido utilizado y manipulado, pero raramente se ha aplicado de forma global y estratégica. Es el momento del marketing, de los estrategas. El mercado demanda ya profesionales cualificados que, partiendo de la realidad, sepan dar respuestas satisfactorias al mercado y, por ende, incrementar la rentabilidad de las empresas.³

Desde un punto de vista macroeconómico se advierte una fuerte correlación positiva entre el desarrollo del marketing en un país y su desarrollo económico y social. Aunque este índice no sea una medida fiel y exacta del grado de progreso de un país, puede utilizarse por aproximación. El desarrollo económico y social alcanza sus cuotas más altas en los países en los que sea mayor la preponderancia a la innovación y uso del marketing.

Áreas de actividad que componen la gestión de marketing

El carácter interdisciplinario que tiene el marketing le hace ser una ciencia no exacta, por lo que fomenta la creación de distintas teorías, opiniones encontradas y selección de estrategias que pueden llegar a diferenciarse enormemente en sus planteamientos, pero no tanto en los resultados.

Pensemos la infinidad de criterios que se pueden aportar desde el punto de vista de la Sociología, Psicología, Economía, Estadística, Derecho, Historia... para darnos cuenta del gran número de caminos que podemos elegir de cara a la consecución de los objetivos que nos marquemos.

Esta complejidad añadida a las que surgen en la propia actividad hace que los buenos profesionales del marketing tengan una fuerte demanda laboral, ya que las experiencias acumuladas les facilitarán la toma de decisiones.

³ Rafael Muñiz González.2006



En cuanto a las áreas de actividad que componen su gestión se pueden resumir en seis:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas (RR PP), marketing directo, promoción, etc.
- Organización del departamento comercial.
- Internet y nuevas tecnologías.

Cada una de estas variables pueden ser manejadas según el criterio del especialista en marketing, al igual que no es preciso utilizar todas las técnicas aquí expuestas, pues las necesidades de los clientes son diferentes en forma y tiempo, excepto Internet, que en mayor o menor medida es algo imprescindible su utilización en las empresas de éxito.

Asimismo, la experiencia indica que a través de la lectura del libro se va a ir dotando al lector de una serie de herramientas de trabajo que dependiendo de cómo las utilice o deje de utilizarlas, los resultados irán aflorando en mayor o menor medida.

Marketing de Servicios

Como es sabido, el concepto central del marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo. Esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del marketing responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos.

Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, confort... Las diferencias entre un mercado y otro son sólo de matices y diferencias operativas, no conceptuales. En consecuencia, las mismas técnicas que se utilizan para vender bebidas o automóviles pueden utilizarse para vender gestiones financieras, seguros, viajes, etc.

Estos planteamientos nos conducen a una visión global e igualitaria de productos y servicios. Sin embargo, he de insistir, por su importancia, en la palabra clave de «*adaptar*»



frente a la errónea de «adoptar». El profesional del marketing debe ser consciente de que la utilización de las diferentes herramientas de trabajo debe ser acorde al mercado y sector en que operemos.⁴

En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector.

Llegados a este punto conviene clarificar el concepto de servicio ya que llega a confundirse con el elemento complementario y de atención que lleva a ñejo todo producto e incluso todo servicio (entendiendo como tal el producto intangible); por eso, la experiencia aconseja decir valor añadido aportado a un producto, en vez del servicio que tiene un determinado producto.

Marketing estratégico

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos

⁴ <http://www.marketing-xxi.com/>.



buscados. En este sentido y motivado porque las entidades actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Marketing estratégico versus marketing operativo

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la entidad, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

Muchas empresas no tienen todavía clara esta diferenciación y consideran que realizando tan sólo una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos anuales ya están actuando con una estrategia de marketing. Lo que realmente están haciendo es trabajar con una herramienta del marketing operativo, válida, eso sí, pero sin haberse detenido en reflexionar sobre los valores que la harán diferenciarse de la competencia. En resumen, podemos decir que el marketing estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no sólo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial. Para ello, las variables que deberá considerar en un plan de marketing estratégico son, entre otras:

- Segmentación de los mercados.
- Selección de mercados.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno.



- Auditoría de marketing.
- Posicionamiento de valor.
- Etcétera.

Concepto de investigación de mercados

Se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios». ⁵

Investigación y análisis de la satisfacción del cliente

Una de las utilidades que se le da a la investigación de mercados en la empresas actuales es conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, se ha convertido en el gran protagonista de todas las entidades que deseen permanecer con éxito en el mercado, por ello es preciso acudir a técnicas cuantitativas o cualitativas para medirla y analizarla.

Conocer a los clientes que nos han dejado de comprar o han presentado algún tipo de reclamación nos puede aportar conocimiento sobre las variables del servicio que están fallando, para poder actuar y así corregir las posibles áreas de mejora.

Por ello, aconsejamos realizar un *mix* de los estudios tradicionales de satisfacción con la información comercial que tiene la empresa y los realizados de compra misteriosa para

⁵ Asociación Americana de Marketing, Editorial ANA, E.U



saber exactamente si estamos orientados hacia el mercado, ya que considerar al cliente como centro de negocio sólo se alcanza si la satisfacción es plena.

Pero no sólo debemos conformarnos con saber el grado de satisfacción, el marketing estratégico da un paso más y quiere ampliar la información del cliente para traducirla en conocimiento. Por ello, también han de conocerse, entre otras variables, las siguientes:

- Las causas de deserción o fugas del cliente.
- Opinión de los clientes de alto valor en determinadas áreas.
- Conocer si el cliente percibe todo el esfuerzo que se hace por él.
- Si se cubren las expectativas que el cliente había puesto en nuestra empresa/servicio.
- Conocimiento de la cobertura que el cliente esperaba de nosotros (zona geográfica, gama de productos, servicios globales, etc.).
- Nivel comparativo que tiene de nosotros frente a la competencia.
- Nivel de vinculación y posible abandono que tiene el cliente con nuestro producto o servicio.
- Nivel de fidelización y por tanto de posible prescripción de la empresa.

Una vez que dentro de la cultura corporativa de la entidad se valore positivamente el conocer el nivel de satisfacción del cliente, es preciso protocolizarlo con un plan director en el que al menos se contemple:

- Que el servicio al cliente no es un hecho aislado sino un proceso continuo, evolutivo y comparativo.
- Que las decisiones de la empresa han de tomarse teniendo en cuenta la situación del mercado y los posibles impactos en el cliente.
- Que se elaborarán cuantos planes de acciones específicos sean precisos para mantener un determinado nivel.
- Que todos los resultados serán presentados y actualizados por el Consejo de Dirección.



Todo ello hará que se tenga el nivel de competitividad que nos exige la dinámica actual del mercado.

Investigación de Mercado:

Es el diseño, obtención, registro y análisis de los datos sobre o acerca de los problemas relativos a la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o cliente. También se dice que es la comunicación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con un problema de Marketing que afronta la Compañía.

La mercadotecnia de selección de mercados se compone de tres grandes etapas:

1. Segmentación del mercado

- a) Se identifican los métodos de segmentación del mercado.
- b) Se desarrollan los perfiles de los segmentos resultantes.

2. Selección del mercado objetivo

- a) Se evalúa el atractivo de los segmentos.
- b) Se selecciona el segmento o segmentos objetivos.

3. Posicionamiento en el mercado

- a) Se planea el posicionamiento para cada segmento del mercado.
- b) Se crea la mezcla de marketing para cada segmento objetivo.

Determinación de estrategias de mercadotecnia: Ante estas ventas declinantes algunas compañías abandonarán el mercado antes que otras.

Si decide permanecer en el mercado, la compañía podría continuar con su estrategia de mercadotecnia anterior o bien concentrar sus recursos únicamente sobre los métodos y canales más fuertes o en otro caso reduce agudamente sus gastos para aumentar sus utilidades corrientes, sabiendo que esto acelerará la tasa de declinación de ventas y última muerte del producto.



1. 3 La Planeación Estratégica del Marketing.

El concepto de estrategia es originario del campo militar, pero aparece en el campo económico y académico de 1944. En los dos casos es básica la idea de competición, de actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del management como la determinación conjunta de objetivos de la empresa en el futuro. Se trata de proporcionar un eje de orientación mediante el cual se puede expresar una voluntad fundamental de la empresa. Esta preocupación por delimitar una línea conductora para el desarrollo de la actividad de la empresa en el futuro responde a la necesidad, por parte de la empresa, de una actuación pensada y medida, en términos de objetivos medios dentro de él y frente a un entorno activo. Así se ha definido la estrategia empresarial como, “la dialéctica de la empresa en su entorno; como el conjunto de decisiones que determina la coherencia de la empresa en su entorno; o como las características básicas del match que una organización realiza en su entorno.

En este sentido podemos decir que; la estrategia empresarial explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socio-económico, o sea la Estrategia Empresarial se propone explicar las grandes opciones de la empresa que orientaron de forma determinante las decisiones de la misma, sobre actividades y estructuras de la organización, y así mismo, fingir un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal.⁶

La mayoría de las veces las estrategias se diseñan sobre la base de una constante preocupación por la eficiencia. He aquí un planteamiento totalmente inherente al pensamiento económico, pero si bien la eficiencia es condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de la empresa, no es condición suficiente, ya que la empresa está constantemente interrelacionada con su entorno. Ahora bien, en su entorno estable tal vez pueda seguir siendo aceptable que los directivos centren sus esfuerzos sobre la eficiencia; pero en su entorno turbulento es indispensable concebir el management en

⁶ Rafael Muñiz González. 2006



estrecha relación con la evolución de dicho entorno.

La eficiencia concierne el grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación $\text{output-obtenidos} / \text{output deseados}$. A la eficiencia concierne la forma en la cual se logran los objetivos, basándose en relación $\text{inputs-utilizados} / \text{output-obtenidos}$.

En este sentido, la experiencia muestra que el éxito y la supervivencia a largo plazo de la empresa dependen mucho más de los progresos de su eficacia que en su eficiencia, y sabemos que de los dos tipos de cambio se llevan a cabo en la empresa, los cambios en las relaciones empresa-entorno afectan básicamente a la eficacia, mientras que los cambios internos afectan principalmente a la eficiencia, Así una empresa sometida a las turbulencias de su entorno puede fracasar a pesar de ser muy eficiente, si no le dedica la atención adecuada.

Por tanto, el centro de atención de la Dirección y la Gestión del Marketing debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hacia las relaciones empresa – entorno y la eficacia, aclaremos que, por supuesto, no se trata aquí de recomendar el olvidarse de la eficiencia, o sea, de renunciar a hacer las cosas lo mejor posible, ya que es también una condición necesaria para lograr los objetivos fijados, y por tanto, asegurar un nivel aceptable de eficacia.

Si la eficacia y la eficiencia entran en conflicto en un momento determinado de la vida de la empresa (lo que suele ocurrir cuando se plantea un cambio importante en la actividad de esta), la prioridad deberá darse a la eficacia. Por tanto, los dos principios son necesarios y complementarios, con un mayor énfasis en la eficacia.

En el plan de marketing estratégico se define este concepto como un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con este proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aporte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.



Existen dos tipos de planes de Marketing: el plan para un nuevo producto o servicio y el plan de marketing anual. El primero se redacta para productos o servicios a introducir en el mercado y que aún no están en él; o cuando en un producto particular, ya en producción, intentamos hacer cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El plan debe cubrir, en estos casos toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado. En cuanto al segundo, el plan de Marketing anual se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

1.4 Estrategias de marketing de la Escuela Superior de Estudios del Marketing (ESEM):

Según la ESEM “la planificación del marketing es el proceso mediante el cual las empresas asignan sus recursos a los objetivos y oportunidades del Marketing. Es la función selectiva de hechos y el del futuro, los que permiten prever y proponer las actividades necesarias para conseguir los objetivos de marketing.

La planificación de marketing consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa podrá afrontar en el campo del Marketing, enunciar los objetivos, y obtener líneas de acción que supongan una combinación de los medios disponibles y de las políticas establecidas para la consecución de aquellos objetivos. Ver Anexo. I

Se han confeccionado **diversas metodologías**, por varios estudiosos del tema, entre ellos está la propuesta por José María Saínz (1995), la cual presenta una estructura dividida en tres fases que contiene los siguientes elementos:⁷

Primera Fase: Análisis y curso de la situación. Este se centra en dos ámbitos, el externo

⁷ José María Saínz. 1995



con el estudio del cliente, la competencia y la evolución del entorno en general, y otro de carácter interno que incluye la evolución de los recursos y las capacidades propias de la organización.

Segunda Fase: Decisiones estratégicas del Marketing. Formada por la definición de los objetivos del Marketing y la determinación de las estrategias que se ajustan para su cumplimiento, sobre la base de las deficiencias detectados en la etapa anterior.

Tercera Fase: Decisiones Operacionales del Marketing. Estas actividades se desarrollan a través de los planes de acción, la especificación de un presupuesto de actuación y de la cuenta de explotación provisional.

El Plan de Marketing debe llevarse a cabo por los diferentes pasos o secciones:

1. **Resumen Ejecutivo:** Presenta un Resumen del Plan propuesto para una revisión rápida por parte de la dirección.
2. **Análisis de la Situación del Mercado:** Presenta datos relevantes al mercado, productos, competencia, distribución y microentorno.
3. **Análisis de Amenazas y Oportunidades:** Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos débiles y fuertes, y los principales temas tratados con las que se enfrenta el plan.
4. **Objetivos:** Define los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficio.
5. **Estrategias de Marketing:** Presenta las directrices de Marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del Plan.
6. **Programas de acción:** Da respuesta a pregunta de este tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?
7. **Declaración de beneficio y pérdidas esperadas:** Predice los resultados financieros esperados del plan.
8. **Control:** Indica cómo se controla el plan.

Estos planes tienen coincidencia en varios elementos de su estructura, ambos contienen



un análisis y diagnóstico de la situación que sirve de base y punto de partida al proceso de planificación de Marketing para tener una visión general de la situación, tanto interna como externa que presenta la empresa, y poder definir con esos objetivos y estrategias.⁸

Como cualquier otra actividad de planeación, el Marketing se centra en tres interrogantes fundamentales:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo vamos a proceder para llegar hasta allí?

1.5 Análisis de la Matriz DAFO.

La matriz DAFO obliga a los dirigentes de la entidad a analizar sistemáticamente la situación de su organización y por lo tanto a planear estrategias, tácticas y acciones para alcanzar la efectividad deseada.

No es sensato pensar que el diseño de la matriz DAFO es cuestión de un paso formal en un proceso único, donde una vez concluido este ya no vuelve a él, no, la dinámica de esta labor nos impone que constantemente tengamos que laborar con versiones nuevas y actualizadas, por lo que dispondremos de matrices en el pasado, presente, futuro y a su vez el presente actualizado reiteradamente; veamos: en la matriz DAFO una magnífica herramienta de trabajo, siempre que sea adecuadamente manipulada por manos sabias.

El análisis DAFO nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Existe una manera muy eficaz para formalizar y enriquecer el Diagnóstico Estratégico. De hecho es el modo más apropiado entrelazar los resultados del análisis interno y externo para ponderar la importancia de ambos.

⁸ Escuela Superior del Marketing. ESEM



A esta técnica se le conoce como Matriz de Balance de Fuerzas, o más popularmente, **Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)**.

De acuerdo con esta técnica, una vez que contamos con una buena definición de nuestras fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye un eje de coordenadas en el que se muestran cuatro cuadrantes.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada uno de estos cuadrantes. Para esto algunos autores recomiendan la formulación de preguntas que permitan un mejor análisis e interpretación, cuyas interrogantes que plantean no difieren mucho de un autor a otro, por lo que pueden considerarse válidas su utilización.

El análisis DAFO se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, el análisis DAFO permite detectar las Fortalezas de la organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades internas de la empresa y las Amenazas en el entorno.⁹

Análisis Interno de la organización comprende:

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar el análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Análisis Externo de la organización comprende:

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

⁹ Escuela Superior del Marketing. ESEM



Para realizar el análisis externo se han de considerar en el análisis del entorno a los grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Esto no es otra cosa que tener en cuenta los factores estratégicos del entorno, como los económicos generales, los políticos legales, sociológicos culturales, los tecnológicos, económicos competitivos y finalmente el que es imposible dejar de considerar por su impacto social a largo plazo los ecológicos medioambientales.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se puede construir la Matriz DAFO, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Con el análisis DAFO se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa.

La que se puede representar por medio de cuatro cuadrantes los cuales pueden ubicarse en un eje de coordenada representando aspectos positivos y negativos para la organización los cuales debe seguir bien de cerca, como se ilustra a continuación en la siguiente figura (1.2).

Figura 1.2: Esquema Simplificado de Matriz DAFO



Fuente: (Wehrich Heinz; Universidad de San Francisco, 1986)



¿Qué funciones se deben considerar para el análisis del balance de fuerzas en una organización?, se deben tener presente todas las funciones entre ellas, filosofía de la alta dirección, orientación estratégica, administración y organización, cultura organizacional, sistema de valores que acompañan a la misión, estructura, clima organizacional, operaciones, finanzas, gestión del capital humano, sistema de investigación e innovación y sistema tecnológico.

Todo lo anterior presupone primeramente que se hace muy necesario la preparación del perfil de la organización, para que realmente la matriz DAFO pueda tener efectividad y el diagnóstico sea lo más real posible.

Para encontrar los valores de cada una de las variables citadas anteriormente se utiliza como instrumento de medición el análisis documental y registro el cual permite la revisión de todas las fuentes secundarias de información consultadas al respecto con el propósito de recopilar los datos necesarios para su procesamiento y posterior análisis.

El procedimiento seguido para acceder a los datos necesarios para la validación de la hipótesis se describe como sigue, primero se concibe un cronograma de trabajo el cual incluye la preparación de los expertos que colaboraron en el estudio para lograr una mayor eficiencia de los resultados, la colaboración de las organizaciones para la revisión de sus análisis efectuado durante la construcción y análisis de la matriz de balance de fuerza y una vez cumplido estos pasos se procede a la utilización de procedimientos para el procesamiento y análisis de los datos.



Oportunidades: acontecimientos, variables y características del contexto social, económico, político, legislativo, cultural, medioambiental, territorial o internacional que producen algún impacto facilitando y/o incrementando el éxito actual de respuesta en el marco que le es propio a la empresa.

Fortalezas: Aquellas capacidades distintivas en las que se apoya para basar el crecimiento, el desarrollo y crear una fuente de ventaja competitiva para enfrentar la competencia facilitando su capacidad actual de respuesta en el marco que le es propio.

Debilidades: Aquellas capacidades no potenciadas que de mantenerse o atenuarse dificultan y/o reducen el crecimiento, el desarrollo y el potencial de cambio de la organización debilitándola ante la competencia en el marco que le es propio.



Capítulo II. Resultados de la Investigación. Valoración del Plan de Marketing del año 2010 de SEPSA Mayarí; Perspectiva y Crecimiento:

Luego de determinar la metodología que se seguirá para el diseño de las estrategias de comercialización en la Subgerencia SEPSA Mayarí este capítulo estará dedicado a dar una breve caracterización de la entidad y se darán los principales resultados obtenidos después de aplicada la metodología.

2.1 Presentación y características de la instalación objeto de estudio:

• **Principales aspectos que caracterizan el trabajo de SEPSA Mayarí.**

En el municipio Mayarí la actividad de SEPSA se inicia en el año 1997 prestando servicios en la CTE Felton y ETECSA con la instalación de Sistemas automáticos de detección de incendios (SADI) y protección con hombres (ASP); posteriormente estos servicios se ampliaron a servicentros Oro Negro de Felton y Levisa y a otras dependencias del territorio. En Junio de 2007 se asume la protección con ASP de la CTE “Lidio Ramón Pérez”, Felton y un año más tarde comienzan a protegerse instalaciones de CUPET (Base, Almacén y válvula de entrada) ubicadas en Felton.

Como parte del Cronograma para asumir la protección de objetivos estratégicos y otros organismos, entre Junio y Julio del 2009 se asumió la protección de (40) objetivos con 80 posiciones según muestra de los principales objetivos protegidos según tablas:

Tabla 2.1: Principales Objetivos protegidos

Objetivos	Cantidad de posiciones
Empresa “Cmdte. René Ramos Latour”	15
Empresa mecánica del Níquel	3
Empresa Puerto Moa (UEB NICARO)	3
ECRIN (UEB NICARO)	6
ESUNI (UEB NICARO)	11
SERCONI (UEB NICARO)	2

Fuente: Elaborado por Autor



Tabla 2.2: Entidades con servicios técnicos

Entidades con servicio de técnica	Objetivos
CTE Felton SADI	1
CIMEX	17
MINBAS	7
MININT	4
ETECSA	3
CADECA	2
SEPSA	2
ADUANA	1
CULTURA	1
ECRIN (UEB NICARO)	1
COPEXTEL	1

Fuente: Elaborado por Autor

Existen perspectivas de prestar servicios de protección con hombres y seguridad técnica en Sub-estaciones Eléctricas de 110, 220 KV, y Grupos Electrógenos (que se ubican en Nipe, Santa Rita, Cabonico y Cueto) y el Traslase Este-Oeste.

♣ Primera Fase. Análisis de la situación

La información que se refleja a continuación se obtuvo a partir del trabajo en grupo realizado en la Subgerencia donde participaron el Consejo de Dirección y otros trabajadores de la organización y la información disponible.

Se partió del análisis de la misión, y visión para poder comprender la importancia de SEPSA en el cumplimiento de la misión de la organización.

Misión: Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en materia de Seguridad con una alta Calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de tecnología avanzada y de las mejores



prácticas nacionales e internacionales en esta actividad.

Visión: Lograr que el mercado nos reconozca como su mejor opción en servicios de Seguridad.

Estrategia Global de SEPSA: Diferenciación de cada servicio – mercado haciendo énfasis en la calidad del servicio para lograr ser líder en el mercado.

2.2 Caracterización de los Principales Servicios SEPSA Mayarí:

Dentro de los servicios que presta SEPSA se encuentran: Protección con Agentes de Seguridad (ASP), Central de Monitoreo de Alarmas (CMA-GOR), Estudio, Venta, Montaje y Mantenimiento de Extintores, Sistema de Alarmas Contra Intrusos (SACI), Sistema Automáticos de Detección de Incendio (SADI), Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV), Servicios de Detectives, Sistema de Protección contra Descargas Eléctricas, Sistemas de Extinción de Incendios, Servicios de Formación, etc.

La tecnología empleada garantiza la calidad del servicio, sustentada en una política para el mantenimiento preventivo y planificado de todos los equipos, dando **seguridad a su Servicio**.

I- **Protección con Agentes de Seguridad (ASP)**



Se protegen instalaciones de diferentes tipos y complejidad. Se controla el acceso de personas y Vehículos a cualquier área que se protege de la Instalación, este servicio está al alcance de todas las Entidades Nacionales, Empresas Mixtas, Sedes Diplomáticas, etc.



II- **Central de Monitoreo de Alarma (CMA- GOR)**



Servicio las 24 horas en todo el País que puede incluir:

- ✓ Instalación de Centrales de Monitoreo de Alarma con Software de Gestión.
- ✓ Monitoreo de los sistemas técnicos conectados a ella con gestión, aviso al cliente y respuesta con patrulla de SEPSA.
- ✓ Servicio de entrega al abonado de los reportes de eventos de alarmas.
- ✓ Almacenamiento en soportes informáticos de los eventos ocurridos durante las 24 horas en un trimestre.
- ✓ Se pueden agregar avisos a los bomberos y PNR, según los intereses del Cliente.

III- **Estudio, Venta, Montaje y Mantenimiento de Extintores**



Servicio integral que garantiza, de acuerdo a las normas internacionales, todo lo necesario en materia de protección y seguridad para la extinción de incendios. Incluye el estudio in situ de necesidades de medios portátiles de extinción y su ubicación, certificación del proyecto e instalación de los mismos. Garantía y servicios de mantenimiento y revisión periódica de los extintores.

IV- **Sistema de Alarmas Contra Intruso (SACI)**



Diseñados para detectar y avisar instantáneamente mediante una señal sonora la ocurrencia de una penetración a través de las áreas protegidas en un inmueble con el uso



de zonas de detección y sensores de movimiento asociados a un panel de alarmas que registrará los eventos ocurridos en el límite que protege, los cuales se visualizan a través de un teclado. Incluye elaboración y certificación del proyecto, suministro del equipamiento, instalación y servicio de postventa. Pueden ser conectados a la central de monitoreo de alarma.

V- **Sistema Automáticos de Detección de Incendio (SADI)**



Para la detección y aviso, desde un inicio, de incendios o de concentraciones peligrosas de humo en locales. Se emplean sistemas y dispositivos de alta tecnología. Pueden ser conectados a la Central de Monitoreo de Alarma.

VI- **Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV)**



Diseñados para visualizar y monitorear el acceso a un lugar, el desarrollo de actividades laborales y el movimiento de personas en área interiores y exteriores del mismo. Compuesto por una serie de dispositivos interconectados y programados, entre ellos: Cámaras móviles y fijas, equipos de registro de eventos (videograbadoras de tiempo real y grabadoras digitales), controladores, multiplicadores, monitores, etc.



Servicios de Detectives

VII-

✓ **Detectives de Entidad:**

Investiga pérdidas, sustracción y extravíos de la entidad, hechos y personas, realiza trabajo preventivo profiláctico. Investiga causas y condiciones que favorecen los hechos delictivos. Asesora al cliente en la toma de decisiones sobre acciones o medidas de seguridad y protección.

✓ **Gestiones Especiales:**

Investigaciones Financieras, tareas Puntuales, Inteligencia y contrainteligencia Empresarial, Estudios de Amenazas del Mercado.

✓ **Servicio de Asistencia:**

Servicios Auxiliares del Seguro: Inspección, Tasación y Ajuste de Averías y Evaluación, Prevención de Riesgos. Prevención de las contrataciones no idóneas.

✓ **Investigación Pericial:**

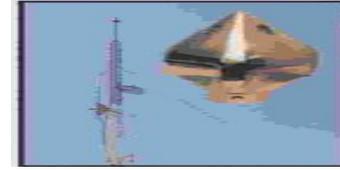
Estudio integrales de causas y condiciones. Peritajes criminalísticos. Aplicación química operativa. Banco de identificación dactiloscópicas. Adiestramiento para detección de moneda falsa y medios de pagos. Inspección de planes de seguridad y protección. Adiestramiento sobre el régimen de la documentación clasificada. Delito informático.

- **Técnica de control Confidencial.**
- **Comprobación de Currículum e Idoneidad.**



VIII-

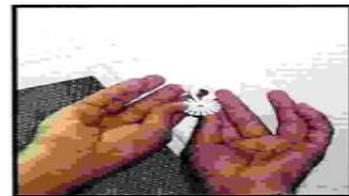
**Sistema de Protección
Contra Descargas Eléct.**



Protección contra los efectos directos de la caída de un rayo a través de Sistemas de pararrayos Activos y Pasivos. Sistema de puesta a tierra de pararrayos, servicios eléctricos, equipamiento de informática, sitio de telecomunicaciones y tanques de combustibles. Protección contra Sobretensiones mediante la instalación de descargadores de corriente de rayos y supresores de sobretensiones. Protección Integral a Servicios de Distribución Eléctrica.

IX-

**Sistema de Extinción
de Incendios**



Sistema Automáticos de extinción de incendios que entran en funcionamiento sin la intervención del hombre, pueden emplear como agente extintor el agua, la espuma, el polvo o diversos tipos de gases (Agentes Limpios), entre los más comunes se encuentran: Sistema de Rociadores de Agua o de Espumas, Agua Nebulizada (HI-FOG), FM-200, PF-23, entre otros.

Este sistema es empleado principalmente en objetivos con altos grado de peligrosidad, dentro de los que clasifican instalaciones industriales, comerciales y turísticas.

Se diseñan e instalan Sistemas de extinción que emplean el agua como agente extintor, a partir de redes de agua a presión, exteriores conectadas a hidrantes o interiores con gabinetes porta manguera.



Servicios de Formación

X-



La Empresa cuenta con Centros de Capacitación equipados con el material necesario para el desarrollo de cursos de formación y superación profesional en temas de Seguridad y Protección. Se realizan cursos diseñados a partir de los intereses específicos de los miembros de Empresas de Protección u otras entidades que lo soliciten.

✚ Cursos de Formación:

1. Instaladores y operadores de medios técnicos de seguridad.
2. Agentes de Acreditación (Control de Accesos).
3. Curso integral para Agentes de Seguridad.
4. Agentes de Seguridad de Valores.
5. Especialistas de Seguridad (Jefe Intermedios)
6. Seguridad Informática.
7. Oficiales de Guardia de Centros de Dirección.
8. Agentes de Respuesta Rápida de la central de Alarmas.
9. Enfrentamiento a Incendios.

✚ Cursos de Especialización:

1. Directores de seguridad.
2. Proyectos e Ingeniería de Seguridad.
3. Enfrentamiento Anti-Drogas.
4. Televigilancia (Operador de Circuitos Cerrados de Televisión).
5. Categorización en acciones operativas personales para el enfrentamiento.
6. Categorización en el uso de la Tonfa (medio de defensa personal).
7. Utilización del Spray Pimienta como recurso defensivo.
8. Dirección de Empresas de Seguridad (Para Directivos Superiores de la actividad de seguridad)
9. Protección Marítima (incluye capacitación en legislaciones internacionales)



para la navegación y puertos).

10. Organización de un Servicio de Seguridad.
11. Elaboración de planes de seguridad y protección.
12. Metodología para elaborar planes de emergencias y evacuación.
13. Evaluación de Riesgos.
14. Acciones operativas personales para el enfrentamiento.
15. Protección a sustancias peligrosas.
16. Operadores de Centrales de Monitoreo de Alarmas.
17. Cerrajería de alta seguridad.
18. Estudio y proyecto para renovación y montaje de sistemas de alta seguridad bancaria (puertas de bóvedas).

♣ **Análisis del personal:**

La Subgerencia SEPSA Mayarí cuenta con un personal caracterizado por la dedicación, profesionalidad en el trabajo y el esfuerzo de sus directivos, en la solución de los problemas. La selección del personal es a través del Departamento de Recursos Humanos que se encarga del proceso, por el cuál el candidato debe pasar. Donde a continuación detallaremos los pasos del proceso:

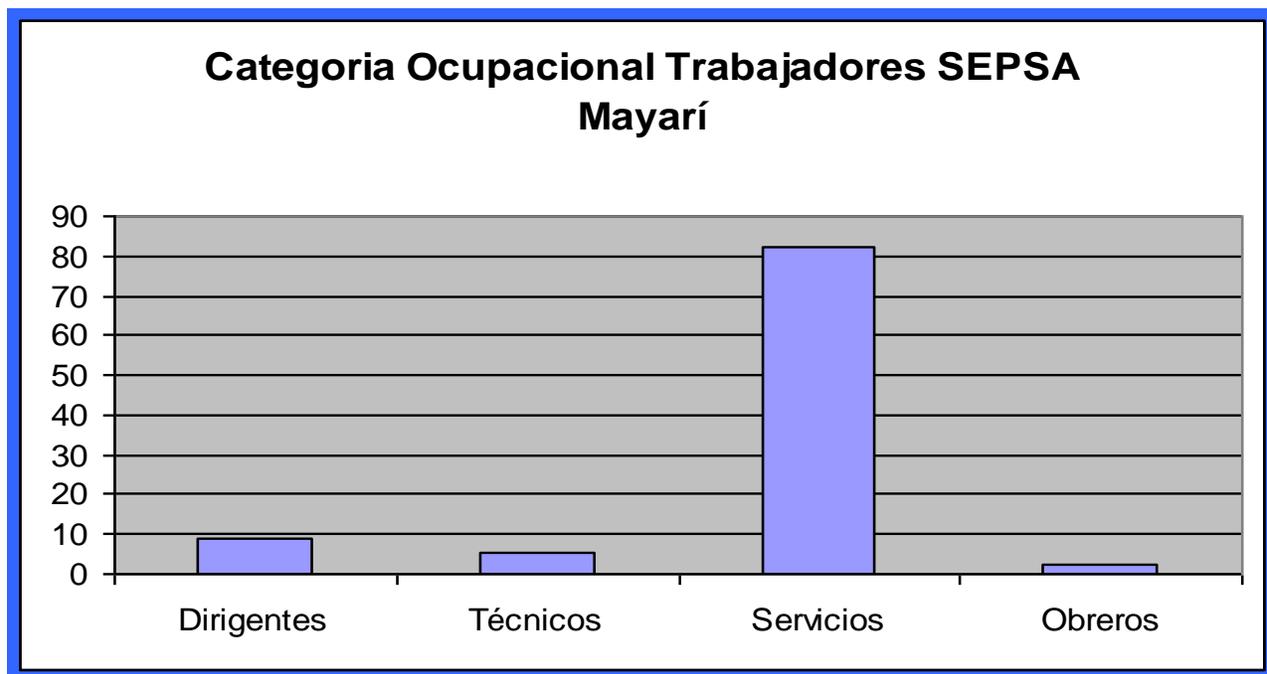
- **Reclutamiento:** Conjunto de acciones orientadas a la obtención de un número suficiente de candidatos potencialmente idóneos para ocupar puestos y cargos en SEPSA. Las particularidades de esta etapa están condicionadas por las características del puesto, el tiempo disponible para cubrirlas, las políticas institucionales en materia de empleo y la situación concreta del mercado.
- **Comisión de Ingreso:** Es un instrumento eficaz para el análisis y toma de decisiones sobre la aprobación o no del candidato a ingresar a SEPSA, además de otros aspectos de interés relacionados con el proceso de selección (Guardando la compartimentación de este paso).
- **Expediente del Candidato:** Es el conjunto de todos los documentos correspondiente al proceso de selección del candidato. Se confecciona cuando el precandidato entrega la documentación solicitada.



La Subgerencia SEPSA Mayarí cuenta con una estructura organizativa de dirección (Ver Anexo No. II), que se ajusta a las necesidades de la organización, característica esencial que distingue a la entidad a poseer buenas vías de comunicación.

Al realizar un análisis de la composición por sexo, grado de escolaridad y categoría ocupacional de los trabajadores de SEPSA Mayarí actualmente tiene **449** trabajadores cubierto de **510** del total de la plantilla, que representa **88.04%**, observamos que el **9 %** de los trabajadores se encuentran en la categoría de dirigentes, el **5.34 %** en la categoría de técnicos, el **82 %** en la categoría de los servicios y el **2.44 %** en la categoría de obreros. El promedio de edad en la unidad es de 37 años, es decir, joven, en el colectivo que contribuye considerablemente a alcanzar resultados superiores y de máxima Calidad en los Servicios.

Grafico 2.3: Categoría ocupacional trabajadores SEPSA Mayarí



Fuente: Elaborado por Autor.



Los precios juegan un papel muy importante en la comercialización de los Servicios, ya que su relación positiva con la calidad del servicio prestado definirá el número de clientes que solicite nuestros servicios. Es por ello que a continuación realizamos un análisis minucioso de los mismos.

En SEPSA los precios se forman a través de fichas de costos para cada servicio, y está en dependencia de los gastos en que se incurren para la prestación de los servicios, cantidad de posiciones a cubrir en la instalación del cliente, cantidad de medios técnicos a emplear, valor de los medios a proteger, grado de complejidad de la protección solicitada.

Los precios de los servicios ya formados en ambas monedas (CUC y CUP) se les facturan a los clientes, estableciendo la forma de pago y valor total del contrato para el tiempo de servicio contratado por la Entidad.

➤ **Entorno Demográfico:**

El municipio Mayarí está ubicado en la parte Noreste de la provincia de Holguín, limitando al norte con la Bahía de Nipe y Banes, al Sur, con los Municipios Mella, San Luis, y El Frente de la provincia de Santiago de Cuba, al Este, con el municipio Frank País, al Oeste con los municipios Cueto, y Báguanos. Cuenta con una extensión territorial de 1 310,1 km². Las vías de comunicación con todos esos territorios son por carreteras. Posee una población de 105 286 habitantes aproximadamente, siendo el segundo municipio más poblado de la provincia después del municipio Holguín; cuenta con (21) consejos populares, (167) circunscripciones del Poder Popular y (1209) CDR.

El plan turquino abarca una extensión territorial de 755 km² de montaña con una población de 5 963 personas. Esta organizada administrativamente en 4 consejos populares (Arroyo seco, la Guira, Pinares, la Yua y Cabonico) donde coinciden 25 asentamientos poblacionales.

La base económica está sustentada en la empresa niquelífera, sector electro energético,



construcción y agricultura, existiendo (26) objetivos, siendo los más importantes : (1) CTE “Lidio Ramón Pérez”, Felton, Campo de boyas para la recepción de súper banqueros, (2) Bases de Combustibles(CUPET) en Felton y Nicaro con capacidad de almacenaje de 60 mil toneladas de combustible, Fabrica de níquel “Cmdte. Rene Ramos Latour”, (2) Sub-estaciones eléctricas de 110 KV, (3) Grupos Electrógenos, Fabrica de Plásticos, Cajimaya vinculada a las batallas de ideas, (1) Estación de infocomunicaciones de ETECSA, el contingente “René Martínez Tamayo” vinculado a la construcción y remodelación de obras sociales), en el territorio nacional vinculadas a los programas de la Batalla de Ideas, Centro de Investigaciones Siderúrgicas, (2) Centros científicos y educacionales, EPICA de Guaro y Academia de Ciencias de Pinares, (2) Polos o centros turísticos Turismo ecológico en Pinares de Mayarí, y Áreas ecológicamente protegidas Gaviota en Cayo Saetía.

En lo social se destacan los objetivos asistenciales de la salud (2 hospitales, 145 consultorios del médico de la familia y 5 clínicas estomatológicas). El sector educacional dispone de (180) centros educacionales disgregados en toda su extensión, clasificado por las diferentes modalidades: círculos infantiles (7), pre- escolar, primarias (135), secundarias básicas (9), politécnicos (5), pre-universitarios (4), escuelas de oficios (2), escuelas de enseñanza especial (5), escuela de adultos (11) y (2) sedes de universidad pedagógicas.

Las principales fuentes de empleo están en los sectores Níquel, Electro Energético, Educación, Salud, Comercio, Gastronomía, Construcción y Agrícola. Se definen como asentamientos poblacionales desde el punto de vista problemáticos socioeconómicos y políticos, Guatemala, Guaro, Nicaro. Dentro de los sectores económicos más importantes en Mayarí lo muestra la estructura ocupacional siguiente ver tabla:



Tabla 2.4: Sectores base económica del territorio

Sectores	Total de trabajadores	%
Industria (Níquel)	6385	52.21
Electro energético	2156	17.63
Construcción	649	5.31
Agrícola	436	3.57
Educación	796	6.51
Salud	576	4.71
Comercio y Gastronomía	1231	10.07
Total	12229	100

Fuente: Elaborado por Autor.

♣ Segunda Fase: Toma de decisiones

Análisis de la matriz DAFO:

Después de haber realizado el análisis de la situación de la Subgerencia SEPSA Mayarí tanto interno como externo se procedió a determinar y llegar a un consenso sobre las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las que se analizan a continuación,

Principales fortalezas y debilidades de SEPSA Mayarí:

F1- Ubicación geográfica privilegiada de la Subgerencia.

F2- Ofertas de los servicios especializados de protección.

F3- Confort y ambiente de la instalación.

F4- Preparación técnica de cuadros y trabajadores.

F5- Buena situación económica y autonomía en el manejo de las finanzas.



- D1- Grandes distancias entre la Subgerencia y las instalaciones a proteger.
- D2- Bajo nivel cultural en gran volumen de la fuerza.
- D3- Poca capacitación en los mandos intermedios.
- D4- Alto grado de fluctuación de la fuerza de trabajo.
- D5- Situación económica financiera desfavorable de las entidades en territorio.

Así como las principales oportunidades y amenazas son las siguientes:

- O1- Existencia en el municipio mayaricero de todas las ramas de producción y servicios.
- O2- Pocas entidades competidoras.
- O3- Utilización de medios de comunicación accesibles a la entidad.
- O4- Elevada integración entre las dependencias del MININT y SEPSA en el territorio.
- O5- La infraestructura de SEPSA es fuerte.

- A1- Alto grado de contaminación ambiental en Nicaro y Pinares.
- A2- Inestabilidad en los precios y suministros de los proveedores.
- A3- Alto grado en las indisciplinas sociales en instalaciones recreativas protegidas.
- A4- Deficiente cercado perimetral en un número considerado de las instalaciones protegidas.
- A5- Recrudescimiento de la crisis económica financiera mundial Global.

Luego de determinar las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se procedió a elaborar las matrices de evaluación de factores internos y externos.

Tabla 2.5: Matriz de Evaluación de factores internos para SEPSA Mayarí

Factores	Ponderación	Clasificación	Result. Ponderac.
F1- Ubicación geográfica privilegiada de la Subgerencia.	0.30	4	1.20
F2- Ofertas de los servicios			



especializados de protección.	0.16	4	0.64
F3- Confort y ambiente de la instalación.	0.08	4	0.32
F4- Preparación técnica de cuadros y trabajadores.	0.07	3	0.21
F5- Buena situación económica y autonomía en el manejo de las finanzas.	0.04	3	0.12
D1- Grandes distancias entre la Subgerencia y las instalaciones a proteger.	0.10	1	0.10
D2- Bajo nivel cultural en gran volumen de la fuerza.	0.09	1	0.09
D3- Poca capacitación en los mandos intermedios.	0.06	1	0.06
D4- Alto grado de fluctuación de la fuerza de trabajo.	0.05	2	0.10
D5- Situación económica financiera desfavorable de las entidades en territorio.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.94

Fuente: Elaborado por Autor.

Como se puede observar en la matriz de evaluación de los factores internos hay un predominio de las fortalezas ya que el resultado de la ponderación es igual a 2,94.

Predominando como fortalezas la ubicación geográfica privilegiada de la Subgerencia, Ofertas de los servicios especializados de protección, el confort y ambiente de la instalación; preparación técnica de cuadros y trabajadores, buena situación económica y



autonomía en el manejo de las finanzas, como debilidades predominaron el de las Grandes distancias entre la Subgerencia y las instalaciones a proteger, bajo nivel cultural en gran volumen de la fuerza, Poca capacitación en los mandos intermedios, Alto grado de fluctuación de la fuerza de trabajo, Situación económica financiera desfavorable de las entidades en territorio.

Tabla 2.6: Matriz de Evaluación de los factores externos para SEPSA Mayarí

Factores	Ponderación	Clasificación	Result. Ponder.
O1- Existencia en el municipio mayaricero de todas las ramas de producción y servicios.	0.20	3	0.60
O2- Pocas entidades competidoras.	0.14	3	0.42
O3- Utilización de medios de comunicación accesibles a la entidad.	0.04	3	0.12
O4- Elevada integración entre las especialidades del MININT y SEPSA en el territorio.	0.19	3	0.57
O5- La infraestructura de SEPSA es fuerte.	0.11	3	0.33
A1- Alto grado de contaminación ambiental en Nicaro y Pinares.	0.09	1	0.09
A2-- Inestabilidad en los precios y suministros de los proveedores.	0.07	1	0.07
A3- Agresividad en las indisciplinas sociales en instalaciones recreativas protegidas.	0.10	1	0.10
A4- Deficiente cercado perimetral en un número considerado de las instalaciones protegidas.	0.05	2	0.10



A5- Recrudescimiento de la crisis económica financiera mundial Global.	0.07	2	0.14
Total	1.00		3.20

Fuente: Elaborado por Autor.

En la matriz de evaluación de los factores externos podemos observar que hay un leve predominio de las oportunidades, pues el resultado de la ponderación es igual a 2,54. Predominando existencia en el municipio mayaricero de todas las ramas de producción y servicios. Como mayor oportunidad como amenazas alto grado de contaminación ambiental en Nicaro y Pinares, Inestabilidad en los precios y suministros de los proveedores, alto grado en las indisciplinas sociales en instalaciones recreativas protegidas, deficiente cercado perimetral en un número considerado de las instalaciones protegidas, recrudescimiento de la crisis económica financiera mundial Global.

Todo este análisis nos conlleva a tener un sitio en el mercado, de la manera en que seamos capaces de enfrentar las demandas de los clientes así será el lugar que tendremos en mercado.

Segmentación de mercados:

Las compañías admiten que no pueden captar la preferencia de todos los consumidores. Estos son demasiados, están muy esparcidos y sus hábitos de compra difieren de modo considerable. Algunas compañías están en condiciones óptimas para servir a determinado segmento o parte del mercado. Cada una habrá de identificar los segmentos más atractivos a los cuales pueda prestar un buen servicio.



Un segmento debe ser:

- ✓ **MEDIBLE:** Es decir, cuantificable en términos de volumen de compra.
- ✓ **ACCESIBLE:** Los compradores que componen el segmento deben ser identificables y alcanzables.
- ✓ **SUFICIENTEMENTE GRANDE:** Para poder constituir un mercado-objetivo capaz de absorber los extracostos comerciales asociados al lanzamiento de una estrategia comercial particular.

Modificación del mercado: El gerente busca nuevos mercados y nuevos segmentos de mercado que no hayan probado todavía el artículo, se puede buscar un mayor uso entre los actuales clientes o puede reposicionar la marca para lograr ventas mayores de ella.

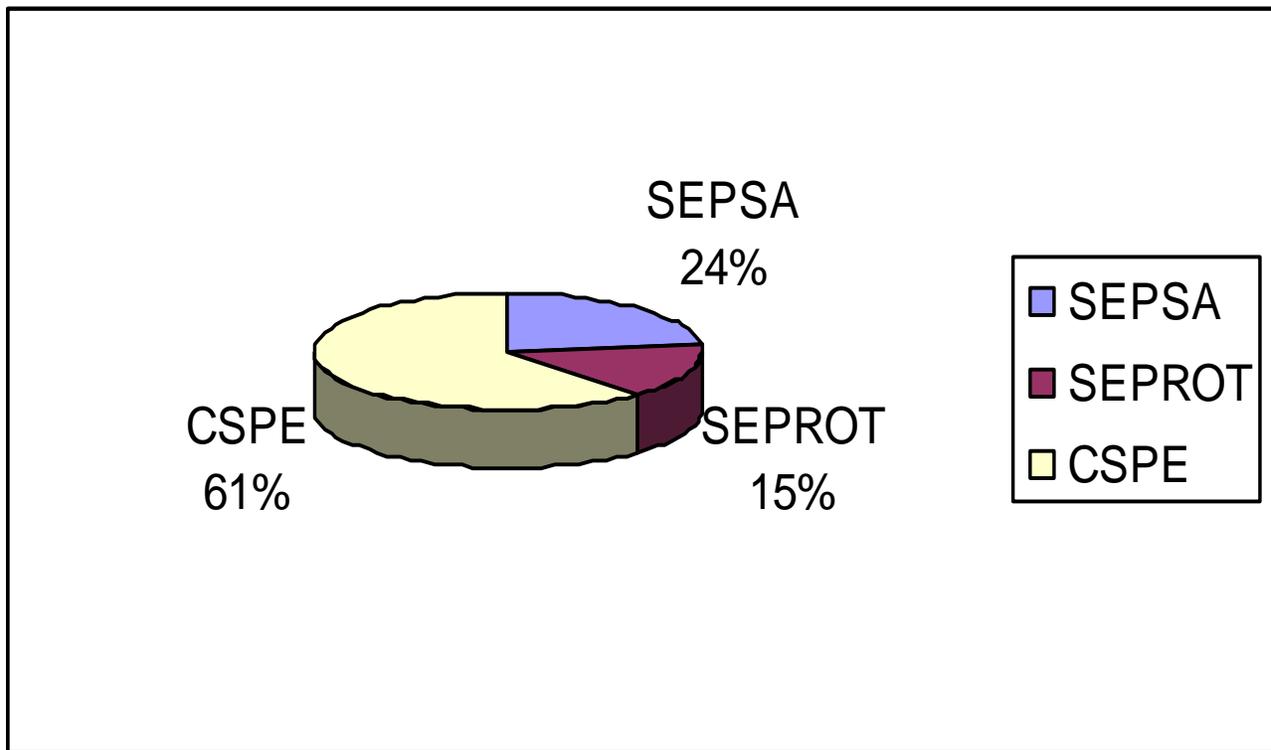
Modificación del producto: Que permite asumir varias formas, mejoras de calidad, mejoría de aspectos que expandan la versatilidad del producto, su seguridad o conveniencia o mejoras en el estilo que tiene como miras aumentar el aspecto estético del producto.

Modificación de la mezcla de mercadotecnia: Una de tales tácticas es recortar precios, otra es preparar una campaña de publicidad más efectiva (promoción agresiva), o puede virarse a canales de distribución de mayor volumen, etc.

Dentro del segmento del mercado en que SEPSA con 24% interviene las Empresas competidoras en el municipio se encuentra SEPROT con 15%, y de manera general los cuerpos de Seguridad y Protección de cada entidad (CSPE) con 61%, para determinar qué segmento del mercado ocupa cada uno, además prestándole mayor prioridad a la estrategia de marketing así lo muestra el siguiente grafico:



Grafico 2.7: Segmento del Mercado



Fuente: Elaborado por el Autor.

Tareas relacionadas con el mercado:

- ✓ Informar al cliente.
- ✓ Aconsejar al cliente.
- ✓ Atender a las reclamaciones del cliente.
- ✓ Proporcionar servicios, en general, al cliente.
- ✓ Explicar las promociones de venta.
- ✓ Conocer las características e importancia de los clientes.
- ✓ Conocer, potenciar y relacionarse con los prescriptores.
- ✓ Obtener información del cliente y el mercado.

Relacionadas con la competencia:

- ✓ Conocer a los competidores.



Relacionadas con la empresa a la que pertenece:

- ✓ Obtener pedidos.
- ✓ Prospeccionar nuevos clientes, desarrollar nuevos mercados.
- ✓ Planificar las visitas.
- ✓ Controlar los gastos de venta.
- ✓ Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos.
- ✓ Conseguir nuevos clientes.
- ✓ Colaborar con otros departamentos de la empresa.

Después de analizar la segmentación del mercado que presenta SEPSA, proponemos la siguiente estrategia de marketing.

Estrategias del Marketing:

Para dar cumplimiento a los objetivos, en correspondencia con el diagnóstico realizado, se formulan las siguientes estrategias:

1. La venta de soluciones completas de seguridad, a través de la oferta de servicios de protección integrales, creando nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades crecientes de los clientes.
2. Lograr que cada integrante de la organización sea un facilitador de las ventas, que brinda información exacta y oportuna acerca de los servicios que se ofertan y sus características. El tratamiento a nuestros Clientes está caracterizado por el trato esmerado y por la búsqueda inmediata de soluciones a sus necesidades.
3. Lograr que los servicios cumplan con las normas internacionalmente reconocidas en materia de seguridad y protección, basándose para ello en el trabajo en equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de tecnología avanzada y el diseño altamente profesional de los sistemas de protección.
4. Mantener informados a nuestros clientes, actualizándolos acerca de las novedades que aparecen en las tecnologías que se les instale, recomendando oportunamente los cambios a introducir.
5. Ofrecer y priorizar la mejor correlación calidad-precio para cada segmento del



mercado de los servicios de seguridad.

6. Estimular el pronto pago y pagos anticipados. Garantizar que el Cliente se sienta retribuido con el servicio y con los precios cuando obtenga rebajas por concepto de estos pagos.
7. Lograr que las utilidades surjan como resultado de clientes satisfechos más que de la medición del cumplimiento mensual de los planes de venta.
8. Garantizar la respuesta adecuada e inmediata al Cliente que por alguna inconformidad haga una queja o reclamación.
9. Mantener el reconocimiento público como líderes nacionales en la prestación de servicios de Seguridad y Protección.
10. Determinar permanentemente el nivel de satisfacción de nuestros Clientes y trazar estrategias para elevarlo.

Tomando como base los resultados de las matrices de factores internos y externos se confeccionó la matriz DAFO la que muestra que la Subgerencia SEPSA Mayarí se encuentra ubicada en el I cuadrante (Maxi – Maxi) que significa que esta entidad es fuerte con oportunidades, donde se deben trazar estrategias de ofensivas por servicios.

2.3 Estrategias de Ofensivas por Servicios en SEPSA:



- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.

Precios

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.



- ♣ Precios en CUC 0.60 y 3.20 en CUP por hora de servicio en la instalación del cliente, por todos los días del mes.

Comunicación Comercial:

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio, sin valorar su ubicación geográfica.
- ♣ Intercambio con el cliente sobre el servicio.

Personal:

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que está sometido el ASP en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Control operativo al servicio diario.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

Central de Monitoreo de Alarma (CMA- GOR)

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio para su diferenciación, este Servicio no se presta en territorio por no contar con una gran cantidad de cliente y por lo distante entre los clientes y la central.

Precios:

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado por objetivo.



♣ Precios en CUC 35.00 y 110.00 en CUP por objetivo a proteger, por todos los días del mes.

Comunicación Comercial:

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal:

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los tripulantes en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

**Estudio, Venta, Montaje y
Mantenimiento de Extintores**

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio de este servicio que corresponde a seguridad técnica, los precios en CUC es el costo + 5% y en CUP es el costo + 20%, que incluye equipo técnico, instalación, proyecto, y certificación.

Comunicación Comercial:

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal:

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los técnicos en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

**Sistema de Alarma
Contra intruso (SACI)**

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio de este servicio que corresponde a seguridad técnica, los precios en CUC es el costo + 5% y en CUP es el costo + 20%, que incluye equipo técnico, instalación, proyecto, y certificación.

Comunicación Comercial

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los técnicos en servicio.

Calidad de los servicios

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

Sistema Automático de Detección de Incendio (SADI)

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios:

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio de este servicio que corresponde a seguridad técnica, los precios en CUC es el costo + 5% y en CUP es el costo + 20%, que incluye equipo técnico, instalación, proyecto, y certificación.

Comunicación Comercial:

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal:

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los técnicos en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

**Circuitos Cerrados de
Televisión (CCTV)**

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio de este servicio que corresponde a seguridad técnica, los precios en CUC es el costo + 5% y en CUP es el costo + 20%, que incluye equipo técnico, instalación, proyecto, y certificación.

Comunicación Comercial:

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal:

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los técnicos en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.



Servicio de Detective

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio del servicio Detective de Entidad es 1.18 CUC y 4.07 CUP x 190.6h al mes.
- ♣ El precio del servicio Detective Auxiliar es 0.92 CUC y 3.54 CUP x 190.6h al mes.
- ♣ El precio del servicio Detective Investigación Financiera es 2.30 CUC y 3.93 CUP x 190.6h al mes.
- ♣ El precio del servicio Detective Comprobación de Curriculum e Idoneidad es 35.00 CUC y 35.00 CUP x 190.6h al mes.

Comunicación Comercial

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los Detectives en servicio.

Calidad de los servicios

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.

**Sistema de Protección
Contra Descargas Eléct.**

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio de este servicio que corresponde a seguridad técnica, los precios en CUC es el costo + 5% y en CUP es el costo + 20%, que incluye equipo técnico, instalación, proyecto, y certificación.

Comunicación Comercial

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

Personal

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los técnicos en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.

**Sistema de Extinción
De incendio**

- ♣ Mejoramiento del servicio.
- ♣ Desarrollo del servicio.



Precios:

- ♣ Trabajar en acciones que permitan una mejor relación calidad- precio en los servicios que se ofertan en el mercado.
- ♣ El precio de este servicio que corresponde a seguridad técnica, los precios en CUC es el costo + 5% y en CUP es el costo + 20%, que incluye equipo técnico, instalación, proyecto, y certificación.

Comunicación Comercial:

- ♣ Desarrollo de campañas promocionales.
- ♣ Visitas a Entidades en el territorio.
- ♣ Intercambio con los clientes sobre el servicio.

Personal:

- ♣ Desarrollo del personal a través de capacitaciones periódicas.
- ♣ Desarrollo de preparación política con la fuerza mensualmente.
- ♣ Utilización de todos los medios necesarios para el servicio.
- ♣ Análisis de todos los riesgos laborales a que están sometidos los técnicos en servicio.

Calidad de los servicios:

- ♣ Utilización del servicio las 24 horas.
- ♣ Utilización del sistema de gestión de la calidad.
- ♣ Supervisión al servicio, por el departamento de supervisión y control.
- ♣ Encuesta sobre el grado de satisfacción de los clientes.

♣ Tercera Fase. Política, planes de Acción y mejoramiento por servicios:

Después de haber analizado la propuesta de estrategia de marketing, analizaremos el plan de acción para el mejoramiento de los servicios en función de elevar la calidad de los servicios para poder consolidarnos en el mercado ser realmente la mejor opción en seguridad y protección según tablas.



Tabla 2.8: Mejoramiento del servicio Protección con Agentes (ASP)

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio de Protección con Agentes de Seguridad (ASP)	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	Elevar la calidad en el servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener todo el personal en la prestación del servicio con buen porte y aspecto. • Vitalidad durante la prestación del servicio. • Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico. • Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio. • Elevar la reunión de preparación para el servicio de protección. • Aumentar el nivel de enfrentamiento en las instalaciones de los clientes. 	Jefe de Grupo Jefe de Grupo Aseguramiento Jefe de Grupo Jefe de Instalación Jefe de Grupo	Permanente Permanente Permanente Diario Permanente



Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 2.9: Mejoramiento al servicio Central de Monitoreo de Alarma (CMA- GOR)

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Central de Monitoreo de Alarma (CMA- GOR)	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	<p>Elevar la calidad en el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none">Mantener todo el personal en la prestación del servicio con buen porte y aspecto.	Jefe de Grupo	Permanente
	<ul style="list-style-type: none">Vitalidad durante la prestación del servicio.Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico.	Jefe de Grupo	Permanente
	<ul style="list-style-type: none">Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio.Elevar la reunión de preparación para el servicio de protección.	Jefe de Grupo	Permanente Diario

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.10: Mejoramiento del servicio Estudio, Venta, Montaje y Mantenimiento de Extintores.

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Estudio, Venta, Montaje y Mantenimiento de Extintores	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	Elevar la calidad en el servicio: <ul style="list-style-type: none">• Mantener todo el personal de la técnica en prestación del servicio con buen porte y aspecto.• Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico.• Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio, y las que surjan en taller.• Mantener todos los aseguramientos logísticos para enfrentar las solicitudes de los clientes.	Jefe de Brigada Jefe de Brigada Jefe de Brigada Jefe de Brigada	Permanente Permanente Permanente Diario

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.11: Mejoramiento del servicio Sistema de Alarma Contra intruso (SACI)

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Sistema de Alarma Contra intruso (SACI)	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	Elevar la calidad en el servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener todo el personal de la técnica en prestación del servicio con buen porte y aspecto. • Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico. • Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio, y las que surjan en taller. • Mantener todos los aseguramientos logísticos para enfrentar las solicitudes de los clientes. 	Jefe de Brigada	Permanente
	Jefe de Brigada	Permanente	
	Jefe de Brigada	Permanente	

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.12: Mejoramiento del servicio Sistema Automático de Detección de Incendio (SADI)

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Sistema Automático de Detección de Incendio (SADI)	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas la incidencias	Subgerente	Permanente
	<p>Elevar la calidad en el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantener todo el personal de la técnica en prestación del servicio con buen porte y aspecto.• Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico.• Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio.• Mantener actualizado al cliente, y las brigadas contra incendio ante cualquier manifestación de incendio.	Jefe de Brigada	Permanente
		Aseguramiento	Permanente
		Jefe de Brigada	Permanente
		Jefe de Brigada	Diario

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.13: Mejoramiento del servicio Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV)

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV)	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	Elevar la calidad en el servicio: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener todo el personal en la prestación del servicio con buen porte y aspecto. • Vitalidad durante la prestación del servicio. • Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico. • Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio. • Aumentar el nivel de enfrentamiento en las instalaciones de los clientes. 	Jefe de Grupo	Permanente
		Jefe de Grupo	Permanente
	Aseguramiento	Jefe de Grupo	Permanente
	Jefe de Grupo	Jefe de Grupo	Permanente

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.14: Mejoramiento del Servicio de Detective.

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del Servicio de Detective	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	Elevar la calidad en el servicio:	Jefe de Grupo	Permanente
	<ul style="list-style-type: none">Mantener al grupo de detective en función del enfrentamiento.	Jefe de Grupo	Permanente
	<ul style="list-style-type: none">Cumplir con todas las misiones asignada por el cliente.Aumentar la labor preventiva y profiláctica con el cliente.	Jefe de Grupo	Permanente
	<ul style="list-style-type: none">Dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad durante el servicio.Aumentar el nivel de enfrentamiento en las instalaciones de los clientes.	Jefe de Grupo	Permanente

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.15: Mejoramiento del servicio Sistema de Protección Contra Descargas Eléctricas.

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Sistema de Protección Contra Descargas Eléctricas.	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	<p>Elevar la calidad en el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantener todo el personal en la prestación del servicio con buen porte y aspecto.• Trabajar en homologar al personal técnico en este servicio.• Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico.• Dar respuesta inmediata la solicitud del servicio por parte de los clientes.• Utilización de tecnología certificada.	Jefe de Brigada Jefe de Brigada Aseguramiento Jefe de Brigada Jefe de Brigada	Permanente Permanente Permanente Permanente

Fuente: Elaborado por el Autor.



Tabla 2.16: Mejoramiento del servicio Sistema de Extinción de Incendio.

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
Mejoramiento del servicio Sistema de Extinción De incendio	Análisis diario del comportamiento del servicio en las 24 h, reunión de despacho del servicio de guardia y análisis de todas las incidencias.	Subgerente	Permanente
	Elegir la calidad en el servicio: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="440 877 959 1010">• Mantener todo el personal en la prestación del servicio con buen porte y aspecto.<li data-bbox="440 1066 959 1199">• Trabajar en homologar al personal técnico en este servicio.<li data-bbox="440 1255 959 1436">• Mantener el 100% de los equipos de comunicaciones, y transporte en buen estado técnico.<li data-bbox="440 1493 959 1625">• Dar respuesta inmediata la solicitud del servicio por parte de los clientes.<li data-bbox="440 1682 959 1772">• Utilización de tecnología certificada.	Jefe de Brigada	Permanente
	Jefe de Brigada	Permanente	
	Aseguramiento	Permanente	
	Jefe de Brigada	Permanente	
Jefe de Brigada	Permanente		

Tabla: Elaborado por el Autor.



2.4 Autocontrol del Plan de Marketing

Después de haber concluido la elaboración del Plan de Acción se hace necesario diseñar un sistema de control para el seguimiento al mismo, el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y aplicación de las medidas correctas, así como mantener una vigilancia continua sobre las variables internas y externas, es necesario involucrar a todos los trabajadores en el sistema de control, esto contribuye a elevar los resultados del plan de marketing, y el sentido de pertenencia por la organización, como se aprecia en la siguiente tabla .

Tabla 2.17: Auto control del plan de marketing.

No	Acción	A Controlar	Responsable	Fecha
1	Supervisión del desarrollo de las acciones de Marketing.	% Cumplimiento de las acciones planificadas.	Subgerente, Jefe de Grupos, Jefe de Brigadas	Permanente
2	Despachos con los Jefes de Grupos, jefes de Brigadas.	Grado de implementación del Plan de Marketing.	Subgerente, Jefe de Grupos, Jefe de Brigadas	Permanente
3	Análisis del desarrollo integral del Plan de Marketing.	Evaluación de las acciones realizadas.	Subgerente, Jefe de Grupos, Jefe de Brigadas	Permanente
4	Evaluación de la efectividad del Plan de Marketing.	Beneficios reales alcanzados con el Plan.	Subgerente, Jefe de Grupos, Jefe de Brigadas	Anual
5	Análisis en el consejo de Dirección el comportamiento real del plan de Marketing.	Comportamiento del mercado. Grado de satisfacción de los clientes.	Subgerente, Jefe de Grupos, Jefe de Brigadas	Semestral

Fuente: Elaborado por el Autor.



CONCLUSIONES

La Subgerencia SEPSA Mayarí, presenta todas las potencialidades para convertirse en la mejor opción de los clientes en materia de seguridad y protección, para ello necesita utilizar todas las herramientas en función de lograr este objetivo.

El diseño y aplicación de las estrategias de comercialización para la Subgerencia de SEPSA Mayarí constituye una herramienta imprescindible para perfeccionar la gestión comercial de la misma y con ello elevar la calidad de los servicios que presta la Subgerencia.

Los resultados de la matriz DAFO, pone a relieve cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad, la cual debe tener cuenta para utilizarse como un instrumento más de trabajo y poder enfocar nuevos objetivos en función de minimizar los riesgos que atentan a la Subgerencia.

Las estrategias propuestas están en función de:

1. El mejoramiento de los servicios.
2. Desarrollo de servicios para su diferenciación.
3. Desarrollo de campañas publicitarias y promocionales.
4. Desarrollo de los recursos humanos en función de elevar la calidad de los servicios.
5. Discutir semestralmente en consejo de dirección las variaciones del mercado.



RECOMENDACIONES

1. Diseñar un sistema de información de Marketing para mantener informados a los directivos de los cambios en el mercado y la competencia y de esta forma estén preparados para reaccionar en el menor plazo.
2. Tener en cuenta los resultados de este trabajo, con las propuestas de estrategias que en el mismo se hacen para lograr perfeccionar la gestión comercial de la Subgerencia SEPSA Mayarí.
3. Diseñar estrategias de comercialización para los Servicios de la organización que no se tuvieron en cuenta en esta investigación.
4. Actualizar y perfeccionar periódicamente el Plan de Marketing.
5. Establecer el resultado de la matriz DAFO como herramienta de trabajo del Consejo de Dirección.



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Dolían, R. J. La esencia del Marketing. Estrategia. Selección de artículos de grandes pensadores contemporáneos. Grupo Editorial NORMA: Barcelona, 1997
2. Earls, G. y P. Forsyth. El mercadeo en acción. Una guía paso a paso para los empresas nuevas. Ventura Ediciones, S.A de C.V. : México, D.F., 1991
3. Guerras M., L. A. (2004) Las Unidades Estratégicas de Negocio: ¿autonomía o interrelación? <http://www.ucm.es/info/eunivers/hp001.htm>
4. Kotler P. Dirección de Marketing. T I y II. Edición del MES.
5. Menguzzato, M. La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management. Edición el MES.
6. Millier, P. Marketing estratégico de productos de alta tecnología. Instrumento de análisis. Ediciones Gestión 2000, S.A.: Barcelona, 1995
7. Moreno, J. M. Marketing Internacional. Contenido y estrategias para lograr la excelencia. Ediciones Machi: Buenos Aires, 1995
8. Payne, A. La esencia de la mercadotecnia de servicio, 1996
9. Rivero, M. Curso básico de Marketing. La habana, 1997
10. Rodríguez, J. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa? Ediciones contables administrativas y fiscales, S.A. de C.V, 1999
11. Sainz. J. M. El Plan de Marketing en la práctica. Editorial ESCIC: Madrid, 1995
12. Seglin, J. Curso de Marketing McGraw-Hill 36 horas. MacGraw-Hill: México, 1994
13. Stanton, W. J. Fundamentos de Marketing. Edición del MES.



14. Steiner, G. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial continental, S.A., 1996
15. Willensky, A. Política de Negocios. Estrategia de Marketing para mercados competitivos. Ediciones Machi: Buenos Aires, 1997
16. Documentación de la Maestría en Marketing y Comunicación del Programa ESEM Internacional 2000
17. España. Escuela Superior de Estudios de Marketing. Máster en Marketing. ESEM: Madrid, 2000
18. Asesoría de Marketing en Internet (2003) <http://www.jfi.com/index.asp>
19. Comercialización y marketing (2003)
http://www.lafacu.com/guia/ciou/come_mark.htm
20. Planeación Estratégica (2004) <http://www.elindustrial.com/index.htm>
21. Las estrategias competitivas genéricas de Porter (2004)
<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/index.htm>
22. American Marketing Association (A.M.A.), Definiciones de marketing: Un glosario de términos de marketing; A.M.A. – Chicago; Editorial ANA; E.U.; 1960.P.63.
23. Muñiz G. R. 2006: Libro “marketing en el siglo XXI”.3ra Edición
<http://www.marketing-xxi.com/>



Anexo II

Modelo de la Escuela Superior de Estudio de Marketing (ESEM)



30-04-2023-14:07:00



Anexo III
Estructura Organizativa SEPSA Mayarí

