

**Centro Universitario de Sancti Spíritus**

**“José Martí Pérez”**

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección

Tesis en Opción al Grado Científico de Máster en Dirección

█

Título: Estrategia de Marketing para Cemento Siguaney

Autor: Cora Guerra Martínez

Tutor: Msc. Ernesto Manuel Conde Pérez

█

█

## RESUMEN

Esta investigación fue realizada en la Fábrica Cemento Siguaney, en la misma se realiza la propuesta de un modelo para perfeccionar la actividad comercial.

Primeramente se hizo una fundamentación teórica que tuvo presente un análisis bibliográfico sobre varios aspectos y conceptos elementales del Marketing; así como el enfoque comercial y la estrategia de Marketing.

Seguidamente se muestra un procedimiento para confeccionar la estrategia de Marketing que engloba una caracterización de la Empresa y los diferentes pasos de la estrategia: misión del negocio, análisis del entorno interno y externo, Formulación de objetivos, estrategia de Marketing, elaboración de programas de acción, ejecución, Control y retroalimentación. Se describe cada uno de estos pasos y se explica detalladamente en que consisten. Finalmente se lleva a la práctica el proceso antes mencionado realizando un plan de Marketing vinculado directamente a las características de la Fábrica, donde se hace una propuesta para la declaración de estrategias, cubriendo las principales herramientas de Marketing: público objetivo, posicionamiento, línea de producto, precio, distribución, fuerzas de ventas, servicios, publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo e investigación de Marketing.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: Revisión Bibliográfica.</b> .....	
<i>1.1- Conceptualización sobre Marketing</i> .....	
<i>1.2- Enfoque comercial</i> .....	
<i>1.3- Estrategia de Marketing</i> .....	
<b>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE MARKETING</b> .....	
<i>2.1.- Caracterización de Cemento Siguaney</i> .....	
<i>2.2.- Estrategia de Marketing</i> .....	
<b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIA DE MARKETING PARA CEMENTO SIGUANAY</b> .....	
<i>3.1.- Estrategia de Marketing para Cemento Siguaney</i> . . .	
<b>CONCLUSIONES</b> .....	
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	
<b>ANEXOS</b>	

## ***INTRODUCCIÓN***

**El Marketing tiene su origen en el hecho de que los humanos son criaturas con necesidades y deseos que crean un estado de incomodidad, que se resuelve con la adquisición de productos o servicios que los satisfacen.**

**El Marketing se encarga no solo de vender sino también de conocer a fondo el producto que se vende, el producto de la competencia, el cliente, sus motivaciones, sus deseos y como mejorar la producción para satisfacer las necesidades del comprador.**

**En las empresas, el Marketing es la función que se encarga de definir los mercados y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de una manera competitiva y rentable. Un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad producto y/o ventas, por la mentalidad de Marketing estratégico.**

**La práctica ha demostrado que para una empresa tenga éxitos debe poseer una permanente orientación al mercado, que en los momentos actuales se traduce, en primer lugar; como una orientación al consumidor, pero con responsabilidad social y, en segundo lugar, como la capacidad para motivar a sus empleados en aras de producir "alta calidad" y "mayor valor" del producto.**

**El Marketing en la economía cubana no solo sirve para insertarnos en el entorno, lo cual es una necesidad para el logro de las fuentes de financiamientos necesarias, sino para dar pasos en la economía interna y a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.**

**El problema científico es la inexistencia de un Plan de Marketing para Cemento Siguaney. El creciente desarrollo de la comercialización en nuestro país ha traído consigo que nuestras empresas se introduzcan en el mundo competitivo que nos rodea, de ahí que sea muy importante el uso de conceptos y técnicas de Marketing. Para la solución de éste problema científico planteo como hipótesis que: si se elabora una estrategia de comercialización para Cemento Siguaney, entonces se tendrá un elemento**

**clave de gestión para alcanzar niveles de competitividad. Por éstas razones se decide realizar dicha investigación que tiene como objetivo general diseñar un Plan de Marketing en Cemento Siguaney y como objetivos específicos:**

**Realizar un estudio de la bibliografía existente y tomar posesión respecto a la misma, donde se fundamente la investigación a realizar.**

**Establecer un Procedimiento para la realización del Plan de Marketing.**

**Realizar un diagnostico de la actividad comercial que incluya un análisis interno y un análisis externo.**

**Desarrollar el plan de marketing (Objetivos, Estrategias de mercado y acciones)**

**Para la realización de este trabajo se aplicaron las siguientes técnicas: revisión de documentos, entrevistas, encuestas, etc.**

## ***CAPITULO: I Revisión Bibliográfica.***

Introducción :

**En el presente capítulo se llevará a cabo una revisión bibliográfica donde se determinará la evolución del Marketing en las distintas etapas; así como los diferentes conceptos que han sido abordados por varios autores, el enfoque comercial con sus cuatro pilares fundamentales. Para concluir el mismo se analizarán las estrategias de marketing expuestas por algunos de estos autores.**

## ***CAPITULO: I REVISION BIBLIOGRAFICA.***

1.1-Conceptualización sobre el marketing.

**El marketing es una estrategia de dirección que surgió en Estados Unidos a principios del siglo XX y ha cobrado un desarrollo tal que se considera como una de las actividades básicas de la empresa moderna. Téngase en cuenta que una organización no tiene razón de ser si dentro de sus prioridades básicas no se encuentra la de satisfacer las necesidades del cliente.**

**La palabra "marketing" se deriva del inglés MARKET traducida al castellano, la acepción más fiel de marketing sería mercadeo, lo que la palabra quiere expresar es acción, dinamismo, movimiento, en otras palabras; actuar, trabajar en el mercado.**

**Es un conjunto de técnicas que orientadas a anticipar, identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, facilitan el logro de los objetivos empresariales de forma rentable.**

**En el mercado existen dos formas: una que concibe, produce y vende productos-servicios (la oferta) y otra que compra y consume esos productos-servicios (la demanda.). Debe existir algo, un nexo que se encargue de poner en contacto estas dos partes y de facilitar el intercambio entre ellas de forma satisfactorias y rentables para ambas, esta es la función de marketing.**

**El marketing está en el centro de un proceso de decisión empresarial, condicionado por un proceso de decisión del comprador-usuario, confluyendo y sintetizándose ambas en un acto de intercambio, para que este se realice el marketing debe encargarse de crear las condiciones adecuadas, o sea, facilitar el acceso de los compradores-usuarios a los productos-servicios (ALLES-93).**

**Se considera tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma actual de concebir la función comercial o relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción que es el resultado de una evolución en la forma de entender el intercambio, parte del conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor con el fin de satisfacerlas del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad oferente. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.**

#### **EVOLUCION Y DEFINICIONES.**

**La vinculación del marketing con un entorno cambiante, ofrece nuevos retos a las empresas y esto hace que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización así como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes debido a un proceso de adaptación continuo al medio ambiente. Las empresas cambiantes en el tiempo al presentar estos problemas la respuesta que ofrecen, y especialmente su organización, son de adaptación continuamente en un intento de ofrecer nuevas soluciones. Por ello sí bien las funciones realizadas por el marketing no han cambiado, si lo ha hecho la importancia de cada una de ellas e incluso la**

posibilidad de transferirlas hacia los restantes agentes económicos que intervienen en el proceso de producción, distribución y consumo. En este sentido y fijándonos tan solo en la evaluación económica de este último siglo, Lambin y Peeters en su obra "La gestión marketing des entreprises" distinguieron cuatro fases diferenciadas que enmarcan preocupaciones comerciales diferentes.

### **1-ORIENTACION HACIA LA PRODUCCION:**

Sucede en las primeras etapas de la industrialización y de la aparición de productos industriales. Existe una fuerte demanda insatisfecha y el problema fundamental es lograr una mayor producción, ya que tendrá el mercado asegurado. La mayor preocupación va a radicar en la empresa donde con escasos recursos tienen que lograr la mayor producción posible. El consumidor deseoso de obtener ese producto, soportará precios altos, financiará parte del proceso, resolverá problemas de distribución, etc. Por su parte el marketing va a actuar de forma positiva ante la salida de los productos, sin tener relevancia el proceso de toma de decisiones de la empresa.

### **2-ORIENTACION HACIA LA DISTRIBUCION(Etapa de crecimiento económico):**

Al existir desarrollo en la tecnología de producción permite una mayor producción y una reducción en los costos, por tanto da paso a una expansión del mercado. La oferta puede ya satisfacer la demanda y la preocupación de la comercialización es desarrollar una estructura capaz de acercar los productos a los consumidores entonces surge la preocupación por conocer los deseos de los consumidores (Investigación del mercado) y por desarrollar una red de ventas y una estructura de distribución que permita expandir el mercado.

### **3-ORIENTACION HACIA EL MERCADO (Etapa de abundancia):**

El desarrollo económico ha propiciado una fuerte expansión de los mercados que comienzan a verse saturados de bienes por lo que el problema fundamental va a ser lograr un incremento sostenido de la demanda. La forma de expandir la demanda viene dada por la creación o manifestación de nuevas necesidades, el proceso de sustitución acelerada de productos(Obsolescencia tecnológica y comercial.) y de forma principal, mediante la adaptación del producto a las necesidades específicas de grupos dentro del mercado. Las decisiones comerciales tienen una importancia fundamental en las decisiones de la empresa y se desarrollan los estudios de mercado como forma de disponer información relevante sobre el producto y sus competidores, y como elemento en que

**apoyar un tratamiento diferenciado de grupos de consumidores(Segmentación del mercado.). Todo ello en un mercado muy competitivo en que las distintas empresas productoras buscan utilizar los instrumentos comerciales para obtener mayores ventas a costa de las competidoras.**

#### **4-ORIENTACION ESTRATEGICA (Etapa de crisis):**

**La crisis económica con su consecuencia de reducción y estancamiento en el consumo privado, muestra como en una serie de mercados las cifras de ventas se estancan o disminuyen, sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costos comerciales de estas operaciones. En consecuencia, las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos en los que ocupar las capacidades ociosas. Esto da lugar a un nuevo concepto de marketing estratégico, en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa, especialmente en cuanto se refiere a búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas. En cierto resultado, se sustituye una visión comercial a corto plazo. Aparece también un interés por la imagen corporativa de la empresa como un elemento que trasciende la imagen de los propios productos, y también por la mejora de la imagen que los consumidores y el público en general tienen de la empresa(relaciones públicas).**

**La evolución antes expuesta va a influir a la hora de establecer el concepto marketing, Las primeras definiciones de marketing van a contrarrestar la posible imagen de este, al tratarse de una actividad dirigida a fomentar el lucro de una empresa mediante la venta de productos y obviar la creencia de que el marketing es el responsable de los problemas creados por el consumismo. Citando como ejemplo estas dos y primeras definiciones dadas por la American Marketing Association (AMA):**

**"Marketing es el desarrollo de actividades empresariales dirigidas hacia, y que afectan, el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario" (AMA-1948).**



**"Marketing es la relación de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario" (AMA-1960).**

**Otras definiciones que abordan este ámbito empresarial son los dados por Felton y Stanton anterior a los sesenta y setenta respectivamente:**

**"El Marketing es el estado mental de la organización que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones de Marketing, que se mezclan con otras funciones de la organización con el objetivo de producir máximas ganancias a largo plazo"(Felton-1959).**

**"Marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales"(Stanton-1969).**

**Esta definición recoge como finalidad del Marketing, satisfacer las necesidades de los clientes, sin considerar que puede existir un conflicto entre las necesidades de estos y los objetivos de la empresa.**

**Otra definición es la dada por Kanopa y Calabro que expresan que "el Marketing es la orientación al consumidor en contraste con la preocupación interna y orientación a las funciones de producción, objetivos de ganancias como una alternativa de objetivos de ventas y una completa integración de los esfuerzos organizacionales y operacionales"( Kanopa y Calabro-1971).**

**Para Kotler y Zaltman se va a definir como "el estado mental para descubrir los deseos de un mercado meta y entonces crear los bienes y servicios para satisfacerlos"(Kotler y Zaltman-1971).**

**Centrándose en el concepto de la transacción sin considerar cual es el objetivo que persiguen las partes que intervienen en la misma Kotler realiza una descripción del proceso a través de las variables clásicas:**

**"El Marketing estudia específicamente como son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones"(Kotler-1972).**

**De ahí que las variables clásicas específicas sean: Producto(creadas), Promoción (estimuladas), Distribución (facilitadas) y Precio(valoradas).**

**Peter Druker (1973) considera que la finalidad del Marketing consiste en hacer superflua la venta, o sea, en conocer y entender también al consumidor que el producto o servicio satisfagan sus necesidades y se vendan sin promoción alguna.**

**El concepto Marketing no solo se enfocó a la actividad empresarial sino que estas definiciones comenzaron a referirse a las relaciones del intercambio sin especificar su naturaleza económica. Como ejemplo citamos la definición dada por Kotler en las primeras ediciones del "Marketing Managment".**

**"Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios"(Kotler-1974).**

**Posteriormente la definición fue cambiada por el mismo autor donde el intercambio va a ser un medio para satisfacer necesidades, ampliado también a los deseos.**

**"Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio"(Kotler-1980).**

**Otra definición muy similar es la dada por Stanton y Futrell en 1989:**

**"El Marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos ".**

**Después de un largo proceso de discusión en la actualidad se ha llegado a aceptar por la mayoría de los autores dos principales aportaciones para la ampliación del concepto de Marketing, por una parte, la no exigencia de fines lucrativos en los intercambios y por otra la inclusión de las ideas, además de los bienes y servicios. Estos aportes fueron recogidos por la American Marketing Association dando en 1985 la definición siguiente:**

**"Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones"(AMA-1985).**

**Esta definición fue criticada por Gronroos, quien propuso otra más orientada al mercado:**

**"El Marketing consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones con los clientes a largo plazo, a fin de conseguir los objetivos de las partes implicadas. Esto se consigue con intercambios mutuos y el mantenimiento de los compromisos"(Gronroos-1989).**

**Esta definición se completa con la afirmación de que los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistema) tienen que utilizarse para mantener y fortalecer la confianza del cliente.**

**Otras definiciones aparecieron como:**

**"Marketing es el sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercados meta a fin de alcanzar los objetivos de la organización"(Stanton-1989).**

**"Marketing es una filosofía de acción, válida para toda organización al servicio de los clientes y como proceso social orientado a la satisfacción de necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios, generadores de utilidades"(Lambin-1991).**

**La definición dada por la AMA en 1985 se refería, fundamentalmente, al marketing como actividad ("Proceso de planificación y ejecución") y no contempla la etapa de análisis, previa a la planificación en un proceso de Dirección, ni tampoco la actividad de control, posterior a la ejecución. Cabe suponer que estas dos tareas de la Dirección del Marketing están implícitas en las otras dos que están de forma explícitas en la definición. Además no hace referencia a las dimensiones sociales del Marketing, lo que sí**

**hacen algunas de las definiciones más recientes, como la de Kotler en la séptima edición de su obra "Marketing Management" y lo define:**

**"Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros"(Kotler-1992).**

**De acuerdo con todos los aspectos vistos hasta el momento y considerando las posibles limitaciones y riesgos que conlleva reducir todo el contenido a una breve definición de Marketing que expresa:**

**"Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la**

**sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita" (Santesmases-1996).**

**Estas definiciones tienen los siguientes puntos en común:**

**El aspecto central alrededor del que gira todo es el cliente.**

**El fin último de la actividad es la satisfacción de la necesidad de los clientes ( no por altruismo sino como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad imprescindibles para cualquier actividad económica.).**

**La existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los diferentes participantes en el proceso (individuos, organizaciones, etc.).**

**El carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos de marketing, es decir, hacer coherente las actividades de producción, distribución, etc. con el consumidor.**

**Se puede afirmar que en la actualidad, el marketing no es una función o actividad más en la organización, sino una forma de hacer negocios, la manera de dirigir exitosamente una organización ya que el objetivo del marketing no es vender el producto como algunos piensan, sino dominar el mercado; entendiendo por dominar el mercado el cómo ser capaz, al menos, de mantenerse en el, y para ello resulta imprescindible trazar una estrategia de marketing que se concrete en políticas para la "mezcla" de marketing que asegure la combinación del producto o servicio exacto, con el precio apropiado, la forma de distribución requerida y la comunicación precisa con el cliente potencial a través de los medios y soportes idóneos para cada producto mercado.**

**Esta combinación de los cuatro elementos interdependientes (producto, precio, distribución y comunicación), deben asegurar que el cliente reconozca que la oferta realizada, teniendo en cuenta el valor percibido por él de ese producto-servicio es capaz de satisfacer sus necesidades mejor que las demás ofertas.**

## **1.2-Enfoque comercial.**

**El enfoque comercial es una filosofía empresarial. Si bien está basado en una larga historia, sus principios no cristalizaron hasta mediados de los años cincuenta. El enfoque comercial sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.**

**La función comercial es la que lleva a cabo la relación comercial de la empresa con el mercado. Desde el punto de vista del proceso productivo, la función comercial constituye la última etapa del circuito real de bienes de la empresa (aprovisionamiento-producción-venta). Si bien la función comercial suministra al mercado los productos de la empresa y aporta acuerdos económicos a la misma, no es, sin embargo, solo la última etapa del proceso empresarial, puesto que esta manera de concebir la función comercial la limitaría a una función exclusiva de venta. La función comercial es también la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial, es la que debe identificar las necesidades del mercado e informar a la empresa de las mismas, para que el proceso productivo se adapte a ellas.**

**Desde su aparición a principios del siglo XX, la concepción del marketing como disciplina científica ha experimentado cambios sustanciales. El marketing se consideró originalmente como una rama de la economía aplicada, dedicada al estudio de los canales de distribución. Posteriormente pasó a ser una disciplina de la dirección (management), que incluía técnicas para incrementar las ventas. Recientemente, ha tomado el carácter de una ciencia de comportamiento aplicada, que está interesada en comprender los sistemas de relaciones entre compradores y vendedores (Kotler-1972).**

**Desde su origen, pueden distinguirse, al menos, cinco enfoques del marketing:**

**Enfoque mercancía (Kotler-1972)**

**Enfoque institucionalista (Bartels-1974)**

**Enfoque funcional (Alderson- 1957 y 1965)**

**Enfoque decisionista o gerencial (Fisk-1967)**

**Enfoque intercambio (Dixon y Wilkinson-1984)**

**El marketing empezó con un enfoque mercancía, institucional y funcional. A partir de la definición de 1948 de la AMA comienza con un**

**enfoque gerencial, que evolucionó en los cincuenta y sesenta. Hoy día las organizaciones se estructuran en forma de red, lo que es el resultado de múltiples relaciones, asociaciones y alianzas estratégicas. La transacción, principal objeto de estudio del marketing a partir de los setenta, se ha transformado en relación, que es una transacción repetida.**

**La comercialización designa el conjunto de actividades comerciales llevadas a cabo por la empresa: análisis del mercado, planificación del producto, fijación del precio, selección de canales y distribución física del producto, promoción del producto y organización y control de los planes de actuación comercial.**

**La planificación y gestión comercial son partes inseparables de la dirección de marketing ya que la primera comprende, en lo esencial, la determinación de los pronósticos de venta en correspondencia con la mezcla decidida, y la segunda, la ejecución de esos pronósticos a partir de la movilización de todos los esfuerzos de la empresa, en particular de las fuerzas de ventas y la organización de la distribución física, para el logro de la realización de las ventas en las cantidades previstas, lo cual concretará la presencia de la empresa en el mercado, en las condiciones previstas por la estrategia.**

**La gestión comercial es parte especializada en el funcionamiento de la empresa que posibilita la ejecución de la estrategia, las políticas y el plan de marketing de la misma y que abarca como principales funciones, la selección de la fuerza de ventas, la dirección del personal de venta, el servicio de venta como tal y la distribución física. El objetivo general del departamento comercial consiste en orientar todas las capacidades de la organización hacia sus mercados, para lograr y mantener la posición de liderazgo reconocido en todos sus campos de operaciones.**

**Este enfoque se basa en cuatro pilares fundamentales: definición del mercado, orientación al cliente, coordinación de las actividades de marketing y rentabilidad. El enfoque comercial toma una perspectiva de fuera a dentro, en la que el punto de partida es un mercado bien definido que se centra en las necesidades del cliente, coordina todas las actividades y produce beneficios a través de la satisfacción de los mismos. En esencia esto es un esfuerzo de intercambio centrado en el mercado, orientado al consumidor y dirigido a través de la coordinación de marketing a generar satisfacción en los clientes como llave para satisfacer los objetivos de la organización.**

**A continuación se examinarán cada uno de los cuatro pilares que van a contribuir a una comercialización más efectiva.**

## **Definición del mercado.**

**Ninguna compañía puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades. Incluso tampoco puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso. Las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente. Estas aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo.**

## **Orientación al consumidor.**

**Una compañía puede haber definido su mercado cuidadosamente y sin embargo, fallar en su orientación al consumidor. Esta requiere que la empresa defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la empresa. Cada producto presenta múltiples aspectos que la dirección no puede conocer sin investigar al consumidor potencial.**

**Pero, ¿por qué es tan importante satisfacer al consumidor? Básicamente porque las ventas de una empresa provienen de dos grupos: nuevos clientes y clientes habituales. Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los habituales. La clave para retenerlos es darles satisfacción y un cliente satisfecho:**

- 1. Compra más veces.**
- 2. Habla favorablemente del producto con otras personas.**
- 3. Se fija menos en la marca y publicidad de la competencia.**
- 4. Compra otros productos de la misma empresa.**

**Cuando se satisface y deleita al cliente, este habla a más conocidos sobre la bondad de la empresa y proporciona una comunicación mucho más efectiva que los anuncios en los medios de comunicación de masas.**

**Consideremos que ocurre cuando la compañía tiene clientes insatisfechos. Si bien un cliente satisfecho cuenta a otras tres personas sus experiencias positivas, un cliente insatisfecho se lo dice a once. Supongamos que cada persona a la que le han contado la historia, informa a otras once personas y estas a su vez a otras y a otras. Ciertamente se ha demostrado que los malos hechos se comunican más rápido que los buenos y pueden envenenar la actitud de las personas hacia la empresa. Así pues, las empresas harían bien en medir regularmente la satisfacción de los clientes, sin confiar meramente en las quejas voluntarias de los clientes**



cuando se encuentran insatisfechos. Las empresas deberían establecer sistemas de sugerencias e investigaciones para maximizar la oportunidad de los clientes para quejarse y conocer cómo lo están haciendo. Es igualmente muy importante para la empresa conocer cómo mejorar su oferta. Pero escuchar no es suficiente, deben responder constructivamente a las quejas. Una compañía orientada al cliente medirá el nivel de satisfacción de los mismos cada período y buscará mejorar sus objetivos sobre dicho nivel. Los beneficios pueden subir o bajar en un año concreto por muchas razones, incluyendo costos muy altos, caídas de precio, nuevas inversiones, etc., pero el signo último de salud de una empresa es el índice de satisfacción de los clientes y las expectativas de que este crezca. La satisfacción de los clientes es el mejor indicador de los futuros beneficios de la empresa.

### **Coordinación de marketing.**

Desdichadamente no todos los empleados están entrenados o motivados para trabajar por el cliente. La coordinación de marketing significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de marketing –ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de marketing, etc. deben estar coordinadas entre ellas. Con demasiada frecuencia el equipo de ventas se queja a los directores de producto por establecer un precio demasiado alto o un volumen de ventas demasiado elevado o el director de publicidad y el director de marca no se pueden poner de acuerdo sobre la mejor campaña para la marca. Estas funciones de marketing deben coordinarse desde el punto de vista del consumidor.

En segundo lugar, el departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; sólo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes. Como dice David Packard: "El marketing es demasiado importante como para dejarlo en manos exclusivas del departamento de marketing".

El concepto marketing requiere que la compañía lleve a cabo, no solamente un marketing externo, sino también un marketing interno. El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar personal que sirva bien a los clientes. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la compañía no está preparada para promocionarlos.

Como ilustra la figura 1-1, las compañías punteras en marketing invierten el organigrama: en la cabeza de la organización se hallan los clientes; en el siguiente lugar con importancia se hallan los trabajadores en contacto con los clientes, a quienes sirven y satisfacen; después están los directivos intermedios, cuyo trabajo consiste en apoyar a las personas en contacto con los clientes, a fin de ayudarles a atenderlo mejor. Finalmente, en la base de la pirámide, se encuentra la alta dirección, cuyo trabajo es básicamente ayudar a la dirección intermedia, para que pueda apoyar al personal en contacto con el cliente, que es quien marca la diferencia sobre si el cliente está o no finalmente satisfecho con la compañía. Hemos añadido a los clientes a ambos lados de la figura para indicar que todos los directivos de la empresa deben sentirse involucrados en conocer, encontrar y servir a los mismos.

Clientes

Personas en contacto directo

con el cliente

Mandos intermedios

Alta dirección

Figura 1.1: Organigrama corregido de las empresas.

**Rentabilidad.**

El propósito del enfoque comercial es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos que en el caso de las empresas privadas consisten en maximizar el beneficio o en el caso de organizaciones no lucrativas, en sobrevivir y atraer fondos suficientes para poder desarrollar bien su

trabajo. Así pues, el objetivo no es ya el beneficio por el beneficio, sino alcanzarlo como una consecuencia del trabajo bien hecho y obtener rentabilidad a través de la satisfacción de deseos de un determinado grupo de personas.

### **1.3 Estrategia de Marketing.**

La estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.

Cada UEN desarrolla su propia planificación estratégica, lo que supone recorrer ocho etapas: definir la misión de la UEN, analizar el entorno interno (amenazas y oportunidades) y el externo (puntos fuertes y débiles), decidir los objetivos generales y específicos (fundamentalmente rentabilidad, crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado, disminución del riesgo, innovación, imagen, etc.), le sigue desarrollar estrategias; estas se han condensado en tres grupos genéricos:

**Liderazgo en costes:** Aquí el negocio se esfuerza para alcanzar los costes más bajos de producción y distribución, de forma que pueda poner precios más bajos de su competencia y conseguir una alta cuota de mercado.

**Diferenciación:** Aquí la empresa se concentra en alcanzar rendimientos superiores en relación con alguna importante ventaja valorada por el mercado en su conjunto.

**Foco':** Aquí el negocio se centra en uno o más segmentos concretos del mercado en lugar de atender a la totalidad del mismo.

Lo que sigue a continuación es preparar programas, gestionarlos, recoger datos y ejercer control. Todos estos pasos mantienen a la UEN próxima a su entorno y alerta a los nuevos problemas y oportunidades. (Porter-1980)

El desarrollo de un plan estratégico a menudo le corresponde al equipo de administración de una empresa, unidad de negocios o función. Sin embargo, también es posible que lo realicen equipos integrados por individuos de todos los niveles. Ciertos aspectos de la afinación de un plan

también constituyen ejercicios sumamente útiles para equipos que tengan a su cargo, por ejemplo, el desarrollo de productos, el mejoramiento del proceso o la mercadotecnia.

La formulación de un plan estratégico es el proceso de llegar a un consenso claro acerca de dónde se encuentra, a dónde quiere llegar y cómo va a lograrlo. Aunque el proceso de planeación estratégica conducirá a la larga al desarrollo de un plan por escrito, este documento no constituye la meta final. El objetivo y beneficio verdaderos de la planeación estratégica es el entendimiento común de su empresa: en el presente y en el futuro.

Las estrategias evolucionan de manera continua en respuesta a los cambios en el ambiente, las estrategias emergentes son vitales para el proceso estratégico mientras que las evolutivas representan signos de cambios en el ambiente de negocios, y deben dar lugar a una revisión del plan actual. Debe estar alerta para detectar las estrategias evolutivas susceptibles de incorporar en el plan deliberado y estar preparado para revisar y reconsiderar el plan con frecuencia. La estrategia en sí jamás es tan preconcebida. Cada rama de negocios en cada industria enfrenta oportunidades y retos únicos. La verdadera estrategia requiere pensamiento flexible y creativo.

Según Abell las Estrategias se clasifican en:

## **ESTRATEGIAS COMERCIALES ÁGUILA**

**Desarrollo inicial del mercado:** Invertir en la creación de la demanda primaria del mercado para un producto totalmente nuevo; iniciar una empresa nueva. Esta estrategia requiere, a menudo, de un fuerte servicio técnico y de ingeniería de aplicación, un presupuesto grande de gastos y capitalización adecuada.

**Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos:** Invertir en el desarrollo, fabricación y comercialización de nuevos productos para nuevos mercados. Aun cuando exista una relación poco firme entre los productos actuales y los nuevos, se requiere invertir en áreas nuevas y desconocidas. Téngase en cuenta que nuevo, en este caso, significa nuevo en el negocio en el que se embarca la estrategia y no necesariamente nuevo para el mundo.

**Desarrollo de nuevos productos para mercados existentes:** Desarrollar, ampliar o sustituir productos en la línea de producción actual y venderlos

**en mercados existentes. Estos productos no son una prolongación de la línea de productos existentes mediante el empleo de la tecnología actual; son nuevos en todos los sentidos, ya sea para el productor o para el mercado. Los nuevos productos quizá requieran de tecnología totalmente nueva y capacidad de producción, así como de muchas pruebas para obtener la aprobación del cliente.**

**Desarrollo de nuevos mercados para productos existentes: Ampliar los mercados existentes, por regiones geográficas o tipo, para la línea de productos existente. Los nuevos mercados tienen aplicaciones para los productos, pero no se han utilizado con anterioridad y requieren de extensa capacitación, pruebas y otras garantías antes de que su uso se apruebe. Los mercados pueden ser nacionales o extranjeros, pero no cuentan con experiencia previa acerca de sus productos.**

**Construir exceso de capacidad: Construir capacidad adicional (no capacidad marginal) para productos existentes más allá de las necesidades actuales con el fin de satisfacer anticipadamente los requisitos de crecimiento. Esto se lleva a cabo para cumplir con proyecciones ambiciosas (por lo general de más del diez por ciento), o para permitir las estrategias de expansión relativas a la participación de mercado. También se utiliza para persuadir a los clientes de que la garantía de abastecimiento es abrumadora, y disminuir así su preocupación acerca de convertir sus productos a esta industria.**

**Desarrollar una actividad comercial en el extranjero: Establecer una empresa independiente en un otro país, dentro de la misma industria que la del negocio local, sólo que para un mercado con características diferentes. Esto generalmente da como resultado un aumento en el volumen de ventas, disminución en las cuentas por pagar y un inventario en la unidad comercial presente apropiado para el desplazamiento del producto.**

**Integración progresiva: Atraer a la empresa lo que anteriormente se consideraban funciones o productos externos ubicados entre la actividad comercial actual y el consumidor final. Los objetivos son aumentar las ventas y reducir los costos de producción a través de programas de producción más estables.**

## **ESTRATEGIAS COMERCIALES DE FORTALEZA**

**Si su organización se ubica ya sea en la posición de Líder o Fuerte, sin tomar en cuenta las perspectivas de la industria, probablemente sea una**

**Fortaleza y le resultará natural considerar llevar a cabo las estrategias para la Fortaleza.**

**Todas las estrategias de la fortaleza tienen como propósito general el logro de uno de estos dos objetivos:**

**Mantener la posición de mercado (mismos productos-mismos mercados): Mantener la participación en el mercado global con la línea de productos existentes en los mercados existentes; garantizar la excelencia continua en el crecimiento y diferenciación de la línea de productos y en la mercadotecnia y servicios requeridos para el crecimiento y desarrollo.**

**Penetración en el mercado: Aumentar la participación en el mercado mediante la manipulación de una mezcla de comercialización (disminuir precios, aumentar servicios de productos y ventas, incrementar la publicidad). La penetración en el mercado es el equivalente a una declaración de guerra entre las naciones, y los riesgos son elevados. Es posible iniciar o utilizarla para responder a un ataque. Enfrenta a una Fortaleza contra otra y requerirá de todos los recursos de cada competidor hasta que los objetivos estratégicos se alcancen, o bien se abandone la estrategia.**

**Dentro de los parámetros de estos objetivos globales, es posible poner en práctica las siguientes estrategias de Fortaleza:**

**Exportar productos existentes: Invertir en productos de la empresa local, seleccionados a través de mercadotecnia para exportarlos a los mercados extranjeros, que pueden o no tener competidores y dinámica del mercado similares; esto implica que la capacidad nacional tendrá que abastecer las posiciones establecidas en los mercados extranjeros. El producto se envía a los mercados objetivo de exportación para utilizar la capacidad instalada en su totalidad, con el fin de tener una participación diferenciada del mercado y proporcionar salidas alternativas cuando la demanda nacional sea baja.**

**Concesionar: Concesione sus productos o procesos a los demás para explotar tecnología, patentes, metodología, franquicia, etcétera, de la empresa. Esta opción representa un riesgo elevado, debido a que será difícil controlar el uso de los productos e información que tienen derechos de propiedad.**

**Integración regresiva: Incorpore a su actividad comercial lo que anteriormente se consideraban funciones de apoyo, operaciones o productos externos. Esto se hace para mejorar la garantía de abasto y/o**

consistencia de la calidad de las materias primas, para disminuir costos, o para adelantarse a las integraciones regresivas de los competidores.

**Eficiencias tecnológicas:** Aumentar la eficiencia operativa a través de mejoras tecnológicas en la planta física, equipo o procesos. Los beneficios probables incluyen la disminución de costos variables, aumento en los costos fijos y, posiblemente, un aumento en las utilidades.

**Eficiencias de métodos y/o funciones:** Invierta en nuevas formas de realizar las tareas existentes mediante la incorporación de nueva tecnología blanda (por ejemplo: nuevos patrones de flujo de trabajo; planeación de la producción apoyada en el uso de computadoras y control de inventarios) para mejorar la efectividad o eficiencia. Esto abarca medidas tales como reestructuración organizacional o la aplicación de tecnologías computarizadas para las actividades de servicio a clientes.

## **ESTRATEGIAS COMERCIALES DE ADELGAZAMIENTO**

Es posible que las empresas que se ubican dentro de la clasificación Regular en relación con sus competidores (o Débil en una Buena industria) necesiten una estrategia de Adelgazamiento.

**Racionalización de la línea de productos:** Limite la línea de productos a los que sean más redituables. Suplemente o complemente la línea de productos con productos adquiridos de otros productores en lugar de continuar con la producción interna.

**Racionalización de la producción:** Estandarice todavía más el diseño, componentes y procesos de fabricación; concentre las instalaciones; subcontrate los elementos de producción (comprar contra fabricar).

**Racionalización del mercado:** Reduzca el número de mercados atendidos por la empresa a los más redituables y/o con segmentos de volúmenes más grandes (incluyendo el tipo de mercado o su alcance geográfico). Retírese de determinados segmentos del mercado, o descontinúe la cobertura de una función dentro del mercado.

**Racionalización de la distribución:** Reduzca el sistema de distribución a una red más eficiente. Es posible que esto implique reducir las actividades a los distribuidores de volúmenes más elevados o volver a dar forma al mercado mediante la geografía o tipo (por ejemplo: una reconfiguración que utilice ubicaciones consolidadas o eliminación de bodegas o funciones para lograr la misma cobertura que en el pasado).

**La "pequeña joya": Reduzca el negocio a su área más redituable y posiblemente reinvierta los procedimientos de desinversión en la operación retenida. Una recuperación de la rentabilidad justifica la consideración de estrategias nuevas o expansionistas.**

## **ESTRATEGIAS COMERCIALES DE "CIRCULO DE CARRETAS"**

**Una empresa que tiene una posición competitiva Débil necesita buscar las estrategias de sobrevivencia del estado estratégico del "círculo de carretas". Si bien la gráfica que se presenta a continuación indica las posiciones de aquellas empresas que probablemente caerán en esta condición que amenaza su existencia, es posible que una empresa en cualquiera de las posiciones de repente ese encuentre dentro del "círculo de carretas" debido a una crisis de seguridad de sus productos, un desastre ambiental u otras amenazas mayores.**

**Reducción tradicional de costos; órdenes administrativas: Utilice las órdenes administrativas para reducir los costos de manera uniforme; el uso en el corto plazo del estilo de administración dictatorial implica el recorte de presupuesto, despidos, congelación de salarios y nuevas contrataciones, etc.**

**Titubeo: Disminuya o establezca moratorias para las nuevas inversiones de capital y nuevos gastos debido a limitaciones del capital, riesgos de sobreampiar la administración o incertidumbres del mercado. El titubeo no impide los gastos o nuevas inversiones de capital para el mantenimiento normal de la empresa. El tiempo elegido y la duración de la estrategia son de suma importancia.**

**Sobrevivencia pura: Mantener el negocio a flote durante condiciones terriblemente adversas mediante la eliminación de funciones y productos o a través de subfinanciar cualquier actividad. Esta estrategia implica moratorias en todas las ampliaciones (capital de gastos, personal, proyectos), y la desinversión radical o reestructuración de activos, negocios y personal.**

**Abandono de la unidad: Vender la unidad porque ya no resulta viable o debido a que es más valiosa para alguien más. Concluya su participación en una industria vía desinversión, cierre de las operaciones existentes para incurrir en cancelación de deudas a valor de libros, o el retiro de todo el capital de financiamiento, lo que hará que un negocio se extinga. Esta opción resultará apropiada cuando una o más de las siguientes condiciones está presente: crecimiento cero o negativo, plantas y**



tecnología obsoletas, administración agotada, ingresos negativos o flujo de efectivo negativo, o bien una inversión fija enorme requerida para mejorar la posición competitiva (por ejemplo: el abandono que hizo International Harvest de la fabricación de maquinaria agrícola).

Por su parte Kotler definió cuatro tipos de estrategias competitivas de Marketing.

#### **ETRATEGIAS DE LIDER DE MERCADO:**

En la mayoría de las industrias existe una Empresa reconocida como líder. Esta empresa tiene la mayor cuota de Mercado. Generalmente va en la cabeza en todo lo referente a cambios de precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad en sus promociones.

A pesar de que puede no ser admirada, su dominio es reconocido por las otras empresas; es un punto de referencia para la competencia, tanto para el retador como para el seguidor e incluso para el especialista que lo evita.

La empresa dominante quiere continuar siendo la número uno, lo cual requiere actuar en tres frentes primero, la empresa debe encontrar formas de expandir la demanda total del mercado; segundo, debe proteger su actual cuota de mercado, mediante acciones defensivas y ofensivas efectivas y tercero, puede intentar incrementar su cuota de mercado, incluso cuando el tamaño del mismo se mantenga constante.

#### **ESTRATEGIAS DEL RETADOR.**

Un retador debe primeramente definir el objetivo de su estrategia. El principio militar del objetivo sostiene que "toda operación militar debe ir dirigida hacia un objetivo definido, decisivo y alcanzable". El objetivo estratégico de la mayoría de las retadoras es el incrementar su cuota de mercado, creyendo que así conseguirá una mayor rentabilidad. La fijación del objetivo: destruir a la competencia o reducir su cuota de mercado, se relaciona con la identificación del competidor u oponente.

El retador del mercado puede escoger entre varios ataques estratégicos:

**Estrategia de Descuentos:** el retador puede vender productos comparables, pero a menor precio. Para que una estrategia de descuentos sea efectiva existen tres requisitos que deben cumplirse; primero, el retador debe ser capaz de convencer a los consumidores de que su

producto y servicio son comparables a los del líder; segundo, el consumidor debe ser sensible al precio y no muy leal a los proveedores existentes; tercero, el líder debe rechazar reducir sus precios a pesar del ataque.

**Estrategia basada en productos baratos:** otra estrategia es la de ofrecer un producto de calidad media-baja a un precio muy inferior. Esta estrategia tiene sentido cuando existe un segmento suficientemente grande, preocupado tan solo en el precio.

*Estrategia basada en productos de prestigio: el retador puede también lanzar un producto de alta calidad y establecer para el mismo un precio incluso superior al líder.*

*Estrategia de Proliferación de productos: el retador puede atacar al líder lanzando una oferta más amplia y ofreciendo por tanto un mayor campo de elección a los consumidores.*

## **ESTRATEGIA DE ESPECIALISTA EN NICHOS:**

En la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado. En lugar de atender a todo el mercado, o incluso a segmentos amplios, buscan segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno se da generalmente en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas también han seguido este tipo de estrategia.

La razón fundamental de que esta estrategia sea rentable es que el especialista en nichos acaba conociendo tan bien a su público objetivo, que es capaz de satisfacer las necesidades del mismo mejor que las empresas que atienden a este nicho por casualidad. El especialista puede establecer un precio muy superior al coste, debido al gran valor añadido de sus productos.

## **ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR.**

Una estrategia de imitación de productos puede ser rentable como estrategia de innovación. La empresa innovadora debe realizar fuertes inversiones para desarrollar un nuevo producto, distribuirlo, informar y educar al mercado. La recompensa de todo este trabajo suele ser la consolidación de la empresa como líder del mercado. Sin embargo, es muy probable que otra empresa copie el producto o incluso lo mejore y lo

**lance al mercado, la cual, a pesar de que probablemente no superará al líder, es posible que consiga altos beneficios, al no haber incurrido en los gastos derivados de una actividad innovadora.**

## **CAPITULO; I. Conclusiones.**

**Después de haber realizado la revisión bibliográfica, se pudo determinar que las distintas definiciones de marketing tienen los siguientes puntos en común:**

- 1. El aspecto central alrededor del que gira todo es el cliente.**
- 2. El fin último de la actividad es la satisfacción de las necesidades de los clientes.**
- 3. El carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos de marketing entre otros.**

**Se determinaron los cuatro pilares fundamentales presentes en el enfoque comercial, como son : definición del mercado, orientación al cliente, coordinación de las actividades de marketing y rentabilidad.**

**Luego de conocer algunas de las estrategias existentes, se pudo valorar dentro de ellas puntos en común que nos sirvieron de base para llevar a cabo nuestra estrategia.**

## **CAPITULO: II. Procedimiento de estrategias de Marketing.**

**Introducción :**

**En este capítulo se hará una caracterización de la Empresa Cemento Siguaney, se explicará la estrategia a seguir, así como las diferentes etapas por las que transitará esta como son: Misión del negocio, Análisis Interno y Externo, Formulación de objetivos, Estrategia de Marketing, Elaboración de programas de acción, Ejecución y Control y retroalimentación.**

**Cada etapa se argumentó teóricamente resaltándose fundamentalmente la esencia de cada una de ellas.**

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE MARKETING.**

### **2.1 Caracterización de Cemento Siguaney.**

A principios de 1961 se constituye el ministerio de industrias como paso organizativo que lleva el propósito de industrializar el país para alcanzar el desarrollo económico concebido, y se sitúa al frente de este importante organismo el Comandante Ernesto Guevara uno de los principales dirigentes de la revolución de aquellos momentos. Con la creación de este ministerio se facilitaba el cambio radical de la estructura capitalista, iniciada con la toma del poder fundamentalmente en la actividad industrial y la importancia del cemento en todo este proceso, llevo a este nuevo organismo al estudio y ejecución de un plan de ampliación y creación de nuevas capacidades.

Así en el año 1962 se compró en la República Socialista de Checoslovaquia por contrato firmado por el Che; la nueva planta "Siguaney" con tres líneas de producción y una capacidad de 500000 T para instalarla en Guayos, Las villas, con un costo de \$35000000.

El proyecto original sufrió como modificación el cambio de ubicación que pasó de Guayos para Siguaney en el municipio de Taguasco; esto fue producto a la búsqueda de una mayor reserva de materias primas.

En diciembre de 1965 se inician las obras de construcción de la fábrica con las tres líneas de producción que luego se amplió a cuatro con una capacidad total de 670000 T anual.

El 10 de febrero de 1971 se realiza la puesta en marcha de la fábrica, proceso que terminó en agosto de 1972 cuando se puso en marcha la cuarta y última línea.

En octubre de 1986 por iniciativa de la empresa y con recursos disponibles se realiza una prueba logrando producir 2000 T de cemento blanco de calidad aceptable. Mas tarde en 1989 se comienza la producción de clinker blanco con tecnología japonesa y se destina a la exportación.

Actualmente su misión es producir los diferentes surtidos de cemento previstos, fundamentalmente el cemento blanco, todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las

**expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización.**

**Las posibilidades de producción de Siguaney son cemento "Portland" gris del tipo p-350 puro y pp-250, cemento blanco y clinker blanco para exportar. Estas producciones se entregan a granel y/o envasado, en bolsas de 42.5Kg. El clinker se comercializa a granel. La marca comercial registrada para la comercialización es "Cemento Curazao", perteneciente a la oficina comercial de la corporación.**

**La norma cubana 54.204 define el cemento como: "material pulverizado que con la adición de una cantidad apropiada de agua forma una pasta mas o menos fluida capaz de endurecerse tanto bajo agua como al aire y aglomerar materias adecuadas".**

**En efecto el cemento está formado por una serie de compuestos como el calcio, la alúmina, la sílice y óxido férrico que son los componentes mayores y algunos componentes menores como el magnesio, la alcális, titanio, etc., estos últimos se encuentran en pequeñas cantidades por lo cual se establece un límite máximo para su contenido en el cemento.**

**Las materias primas que introducen estos componentes en el cemento son:**

**La piedra caliza que aporta el calcio principalmente y que representa un 75% del cemento.**

**La arcilla, arenisca o arenas que aportan la sílice y la alúmina.**

**El hierro aporta el óxido férrico.**

**Los componentes mayores y los menores se encuentran prácticamente en todos los materiales mencionados aunque en proporciones diferentes. Entre los aditivos mas utilizados en la industria del cemento tenemos a la zeolita que representa un 20% aproximadamente de cemento pp-250 y el yeso que aporta un 5% en el cemento pp-250, p-350 y cemento blanco.**

**Existen dos métodos para fabricar el cemento: el proceso húmedo y el proceso seco que es el mas moderno y consume menos combustible. La empresa de cemento "Siguaney" debido a su tecnología utiliza el proceso húmedo. Este proceso es de tecnología atrasada y a pesar de que se hacen innovaciones se dificulta la adquisición de piezas de repuesto ya que son muy costosas. No obstante el cemento "Portland" es elaborado de esta forma mediante la pulverización del clinker y la adición del yeso en**

**forma natural, zeolita y caliza. El combustible que se utiliza en este proceso es petróleo crudo cubano.**

**La fabricación del cemento responde a varias operaciones las cuales están bien delimitadas, pudiendo resumirse en las siguientes etapas:**

- 1. Extracción de caliza.**
- 2. Extracción de arcilla.**
- 3. Extracción de zeolita.**
- 4. Trituración de caliza.**
- 5. Dilución de la arcilla.**
- 6. Trituración de zeolita.**
- 7. Molienda de pasta.**
- 8. Preparación y homogenización de la pasta.**
- 9. Producción de clinker.**
- 10. Molienda de cemento.**
- 11. Entrega de cemento.**

**En cemento Siguaney hay un total de 549 trabajadores de ellos 350 son obreros, 14 pertenecen a la administración, 67 son trabajadores de servicio, 80 son técnicos y 38 dirigentes. El 94.9% de los trabajadores tienen firmado contrato por tiempo indeterminado. Hay 31 contrato por tiempo determinado para trabajadores eventuales que se presentan.**

**Para ellos existe un sistema de estimulación en moneda nacional(MN) y el nivel de partida para obtener este es el cumplimiento del plan de producción, que es de 18000 T, se obtiene el 30% del estímulo que este sería el salario devengado mensualmente de cada trabajador por el 30% por el coeficiente de participación laboral (puede estar enmarcado desde 1 hasta 2); para obtenerlo existe un reglamento con condiciones individuales y colectivas para cada trabajador.**

**También está aprobada la estimulación mediante la tarjeta magnética que comenzó a regir a partir de marzo del 2000, y está en estrecha relación con el sistema de estimulación en moneda nacional debido a que tiene los mismos requisitos aunque el reglamento es más riguroso. El**



**promedio percápita por trabajador de la tarjeta magnética es de 10.80 en MLC.**

**En cuanto a la capacitación se realizan diferentes cursos a nivel de empresa a horneros, molineros, operadores de equipos auxiliares, calderas, compresores, mecánicos, soldadores, electricistas. Estos se realizan de forma interna en la empresa.**

**También se envían trabajadores a la escuela superior de la industria básica (ESIB) para la superación técnica profesional. En este centro se imparten diplomados, seminarios, talleres, maestrías y postgrados en materias como marketing, dirección empresarial, contabilidad, finanzas y costos.**

**La Sede Universitaria de Sancti-Spíritus(SUSS) José Martí, oferta cursos de contabilidad y finanzas para cuadros, maestrías de dirección y diplomados en derecho laboral.**

**Con el paso al MINBAS esto se convierte en un problema fundamental a solucionar ya que el objetivo de esta empresa es ser centro de referencia de la industria del cemento y se trabaja con el fin de la preparación integral de los trabajadores.**

## **2.2 Estrategia de marketing.**

**La creación de estrategias subyace un solo valor esencial: la apreciación de la diversidad. Una empresa que valora la diversidad recibe con beneplácito las aportaciones de las personas que tienen diferentes antecedentes, culturas, experiencias, necesidades y fortalezas. Sus aportaciones no se utilizan para cumplir con un mandato gubernamental o para tranquilizar a un grupo específico de trabajadores, sino para ayudar a la compañía a desarrollar su potencial y cumplir con un objetivo fundamental: realizar una contribución significativa a la sociedad en sus áreas de experiencia.**

**A medida que las compañías y los países forman vínculos más estrechos a pesar de que poseen una multiplicidad de culturas y provienen de diversas regiones del mundo, la necesidad de contar con una perspectiva más amplia se vuelve cada vez más importante estratégicamente. Una perspectiva más amplia no se desarrolla sólo a través de enseñarle a los directores y gerentes a pensar de manera global y estratégica. Al mismo tiempo que las compañías trabajan para ensanchar su visión del mundo y los mercados que atenderán en el futuro, también reconocen los beneficios que les ofrece aprovechar la diversidad en su propia casa: las ideas, experiencias, predilecciones y recomendaciones de sus propios**

**asociados. Al interesar a los líderes de todos los niveles en el arte del diseño de estrategias cooperativas, se están abriendo nuevas ventanas que les permitirán explorar cada vez más posibilidades que constituirán la base para su éxito futuro.**

**Después de haber analizado los distintos tipos de modelos existentes de estrategias y basándonos en las características de nuestra organización creamos el siguiente modelo:**

## **I Misión**

**La elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según la definición de Majaro, una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, y comprende los siguientes elementos, que son de suma importancia:**

**El concepto de su empresa**

**La naturaleza de su negocio**

**La razón para que exista su empresa**

**La gente a la que usted sirve**

## **Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar**

**Una declaración de la visión, es la representación filosófica de cómo desea que lo vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. Según Majaro incorporó la visión como parte de la declaración de la misión puesto que las dos están relacionadas, pero que sirven a diferentes propósitos. Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. La declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes. En muchos casos, su visión será una breve adaptación de una parte de su declaración de la misión.**

**¿Por qué necesitamos una declaración de misión?**

**Se encontrará con que tener una declaración breve pero completa le ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda su empresa.**

**Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomarán usted y su equipo administrativo, así como las otras unidades de su empresa**

**Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa**

**Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de su empresa.**

**La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. Sin una declaración clara del propósito de su empresa entera, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados. En otras palabras, su declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa.**

**En lo externo, la declaración de la misión de su empresa proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus accionistas y a su casa matriz. Aunque su propósito principal no es el de un documento de relaciones públicas, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente.**

**¿A quiénes se incluyen en la declaración de la misión?**

**La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su empresa reside en el director general (o cualquier título que tenga la persona encargada de tomar las decisiones) y en los miembros del equipo de alta administración. La responsabilidad secundaria queda en los otros gerentes importantes de toda la empresa, quienes necesitan revisar el borrador inicial y hacer preguntas y ofrecer sugerencias sobre la forma en la que la declaración puede hacerse más efectiva y útil, puesto que una declaración de la misión es conceptual, completa y con base en lo esencial, los integrantes del equipo de planeación necesitan efectuar algunos estudios y razonamientos independientes acerca de lo que debería ir dentro de su declaración de la misión, antes de reunirse como grupo a estudiar y elaborar esa declaración.**

**II Análisis externo (entorno, mercado y competencia).**

**El análisis externo se realiza sobre factores que aunque están fuera de la empresa pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias, centrándose en: el entorno, el mercado y la competencia.**

**a) Análisis del entorno.**

**En este punto se realiza el estudio de los factores del sistema comercial no controlables por la empresa y que influyen en los comportamientos del mercado y en decisiones de marketing de la organización ( Kotler, 1992). El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad de adaptarse a los cambios que dieron lugar a su entorno.**

**El seguimiento y estudio del entorno es en primer lugar la actividad de procesar la información sobre los cambios que se producen en el mismo. Supone además y fundamentalmente, tratar de comprender cómo dichos cambios impactarán en la empresa con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.**

**Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas y oportunidades para la propia organización con el fin de anticiparse o reaccionar a las primeras y aprovechar las segundas.**

**Puede distinguirse entre un macroentorno, más lejano y un microentorno, más próximo e inmediato a la relación de la empresa con el mercado.**

-

**Macroentorno:** Conjunto de factores del entorno que no guarda una relación causa - efecto directa con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras actividades humanas y sociales. ( Cruz Roche, 1990)

Las seis principales fuerzas del macroentorno son las demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socio-culturales y del medio ambiente natural. ( Kotler, 1992)

-

**Microentorno:** Conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado su influencia es más inmediata. Por ejemplo, suministradores, intermediarios, competidores e instituciones que promueven, facilitan o controlan la actividad comercial.

#### **b) Análisis del mercado.**

Mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo que podrían estar dispuestos a satisfacer a través del intercambio de otros elementos de valor.

El análisis del mercado es el estudio de las características, elementos y variables de un mercado. Un mercado se configura básicamente por tres factores: las necesidades, los deseos y la capacidad de compra. Un mercado, además, tiene límites, que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial. Estos límites, sin embargo, son relativos y pueden modificarse, especialmente los que se refieren al uso del producto. El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que lo componen, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios. En concreto, el análisis del mercado debe contemplar los aspectos siguientes:

Las características que determinan un mercado (necesidades, deseos y demanda).

Los límites del mercado.

**Los distintos tipos de mercado existentes y los criterios de clasificación posibles.**

**Las áreas comerciales.**

**La capacidad de compra de los consumidores.**

**La estructura del consumo/demanda.**

**Las instituciones comerciales que inciden sobre el mercado.**

**El efecto del entorno, en general, y de la competencia, en particular.**

**c) Análisis de la competencia.**

**Desde el punto de vista de una empresa, la competencia es cualquier otra empresa que ofrece productos o servicios similares o sustitutivos a los mismos mercados. Ahora bien, desde la perspectiva del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. ( Henderson, 1983).**

**Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los consumidores. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse. ( Smith, Andrews y Blevins, 1992)**

**Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden. Michael Porter (1986) ha propuesto la consideración de la competencia no sólo de las empresas que afectan en un mismo producto-mercado, sino también lo que denomina rivalidad ampliada, que está formada por competidores potenciales, productos sustitutivos, clientes y proveedores. Así pues, entender y comprender constantemente a la competencia, como al mismo negocio propio, es fundamental. Esto permite planear y desarrollar acciones comerciales que realmente lo coloquen en una posición ventajosa en el mercado.**

**Henderson ha determinado una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.**

**Estos principios son:**

**Todo competidor que persista y sobreviva tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.**

**Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.**

**Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta al otro.**

**Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio.**

### **III Análisis interno.**

**El análisis interno es el examen de los recursos y capacidades de la propia empresa. Debe considerar una gran cantidad de factores relativos a aspectos sobre productos, precios, promoción, distribución, servicio al cliente, recursos humanos y otros generales de la organización. Este análisis determina cuales son los puntos fuertes que permiten mantener una ventaja competitiva y cuáles los débiles que suponen una amenaza o riesgo para conseguir los objetivos trazados.**

#### **a) Productos.**

**Las empresas esperan alargar la vida de los productos y su rentabilidad, aún suponiendo que estos no durarán eternamente, por lo tanto es necesario que se conozcan las características inherentes a los mismos, el nivel de demanda, el margen de beneficios que brindan, etc.**

**Según (Kotler, 1992) el conjunto de productos de una empresa tendrá una cierta anchura, longitud, profundidad y consistencia.**

**La anchura del conjunto de productos guarda relación con las distintas líneas o divisiones de productos que produce o comercializa la empresa.**

**La longitud de productos se refiere al total de productos que se fabrican o comercializan.**

**La profundidad del conjunto se relaciona con la cantidad de variantes de cada producto que se ofrecen por línea o división.**

**La consistencia de un producto o de una mezcla de productos se refiere a la medida en que varias líneas de productos se encuentran relacionadas con el uso final, las exigencias de producción, los canales de distribución u otras formas.**

**Estas cuatro dimensiones del mix de productos proporcionan las claves para definir la estrategia de productos de la empresa.**

#### **b) Precios.**

**El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos. El precio no es sólo lo que se paga, sino el tiempo utilizado para obtener el servicio o producto, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona conseguirlo.**

**Todas las empresas que persiguen beneficios y numerosas entidades no lucrativas fijan precios a sus productos. A lo largo de la historia, el precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores y además es considerado como uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de las empresas y su rentabilidad.**

**Las empresas fijan sus precios de diversas formas. En las pequeñas, son generalmente fijados por máximos dirigentes, en lugar de ser estimados por el departamento de marketing o el de ventas. En las grandes empresas, la fijación de precios es llevada a cabo por los directores de división y de líneas de productos. Incluso en este caso, el nivel más alto de dirección determina objetivos y políticas para los precios y, a menudo, aprueba aquellos que son fijados por niveles más bajos dentro del organigrama de gestión de la empresa. Otras personas que guardan relación con los precios son directores de ventas, de producción, financieros y contables. (Kotler 1992)**

**Según Nagle(1987) los errores más frecuentes en la fijación de precios son:**

**Precios demasiado orientados a los costos.**

**No revisar los precios con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios experimentados en el mercado.**



**Fijación de los precios independientemente del resto de las variables del marketing mix (4P), sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.**

**No variar suficientemente los precios para los distintos productos y segmentos del mercado.**

**c) Promoción.**

**Las empresas no sólo han de ofertar buenos servicios sino también, han de saber comunicar las ventajas que aportan a los clientes. Han de hacerlo de forma que identifiquen que su imagen se diferencia de los demás y se perciba claramente.**

**Según Kotler (1992) cada herramienta de comunicación; publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas tienen sus propias características y costos que es necesario conocer para hacer una selección adecuada.**

-

**Publicidad: Puesto que hay muchas formas y usos de la misma, es difícil generalizar sobre este aspecto, aunque si se pueden destacar las siguientes características.**

**Presentación pública: La publicidad es un modo de comunicación pública cuya naturaleza contiene una especie de legitimación al producto a la vez que sugiere una oferta estándar.**

**Capacidad de penetración: La publicidad permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia.**

**Expresividad amplificada: La publicidad proporciona a las empresas oportunidad para destacar sus productos a través del uso artístico de la impresión, el sonido y el color, aunque a veces un exceso de expresividad, se puede comer el mensaje.**

**Impersonalidad: La publicidad no puede tener tanta fuerza como un vendedor, ya que el auditorio no está obligado ni a atender ni a responder al mensaje.**

-

**Venta personal:** Es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencias en los compradores, convicción y acción, presentando las siguientes características distintivas respecto a la publicidad.

**Encuentros frente a frente:** La venta personal supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas.

**Relaciones:** La venta personal permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde los derivados de los intereses de las partes hasta los profundos sentimientos de amistad.

**Respuesta:** La venta personal genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor, desarrollando un mayor compromiso por atender y responder.

-

**Promoción de ventas:** Aunque las herramientas de promoción de ventas - vales de descuento, muestras, concursos, etc. son muy diversos presentan tres características comunes:

**Comunicación:** Atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto.

**Incentivo:** Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor.

**Invitación:** Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

-

**Relaciones públicas:** El atractivo de las relaciones públicas se representa en sus tres características distintivas.

**Alta credibilidad:** Los relatos y noticias nuevas parecen ser más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.

**Penetración:** Las relaciones públicas pueden alcanzar al público que rechaza a los vendedores y a la publicidad. El mensaje llega al comprador más a través de noticias que mediante comunicación orientada a la venta.

**Exageración:** Las relaciones públicas como la publicidad, tienen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de la empresa o producto.

**La mayoría de las empresas comienzan por emplear en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos y servicios. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones. El marketing directo trata de aunar esos elementos con objeto de permitir una venta directa sin necesidad de utilizar un intermediario.**

#### **d) Distribución.**

**La venta al por mayor incluye todas las actividades que han de desempeñar en la venta de bienes y servicios quienes los compran para revenderlos o utilizarlos en sus negocios. Se utiliza el término mayorista, sin embargo, para describir a aquellas empresas que están relacionadas de forma inmediata y primaria con la venta al por mayor.**

**Los mayoristas difieren de los minoristas en los siguientes aspectos: en primer lugar, los primeros prestan menos atención a la promoción, ambiente y localización, porque realizan el negocio con clientes en lugar de con consumidores finales; en segundo lugar, las transacciones al por mayor son generalmente de mayor importe que los intercambios al detalle y los mayoristas cubren generalmente una mayor área comercial que los detallistas, en tercer lugar, el gobierno trata a los mayoristas y a los minoristas de forma diferente en relación con su naturaleza jurídica e impositiva.**

**Es importante saber que papel desempeña los mayoristas, porque los fabricantes podrían ignorarlos y vender directamente a los consumidores finales. Los mayoristas se utilizan en las operaciones de distribución cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones.**

**Venta y promoción: Los mayoristas constituyen una fuerza de ventas que permite a los fabricantes alcanzar a muchos pequeños clientes a un costo relativamente bajo.**

**Compra y constitución del surtido de productos: Los mayoristas son capaces de seleccionar productos y de combinarlos para adecuarlos a las necesidades de sus clientes, lo que supone un ahorro considerable de trabajo para estos.**

**Ahorros derivados de compras masivas:** Los mayoristas consiguen ahorros para sus clientes a través de comprar grandes cantidades a granel que después fragmentan en lotes más pequeños.

**Almacenamiento:** Los mayoristas mantienen existencias, lo cual supone una reducción de los costos de inventarios y riesgos para los proveedores y clientes.

**Transporte:** Los mayoristas proporcionan una entrega más rápida a los compradores, debido a que están más cerca que el fabricante.

**Financiación:** Los mayoristas financian sus compras mediante la concesión de créditos y, a su vez, financian a sus suministradores a través de los pedidos y el pago de las facturas a su vencimiento.

**Asunción de riesgo:** Los mayoristas asumen algunos riesgos puesto que soportan los costos de robo, daño, expoliación y obsolescencia.

**Información del mercado:** Los mayoristas proporcionan información a sus proveedores y clientes relativa a las actividades de los competidores, nuevos productos, precios, etc.

**Servicios de gestión y asesoría:** Los mayoristas prestan a menudo apoyo a los detallistas para que mejoren sus operaciones mediante el adiestramiento de sus fuerzas de ventas, ayudándolos en la distribución y ordenación de sus almacenes y escaparates y estableciendo sistemas de contabilidad y control de inventarios. A su vez, pueden prestar ayuda a sus clientes industriales ofreciéndoles formación y servicios técnicos.

Mediante una efectiva distribución física las empresas pueden lograr diferenciación y por tanto una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles sino también su ubicación, dimensión y ambientación.

La distribución física supone la planificación, implementación y control físico de los flujos materiales y bienes finales, desde los puntos de origen hasta los puntos de utilización, con objeto de atender las necesidades de los consumidores a cargo de un beneficio.

Los principales elementos de los costos de la distribución física son el transporte, el control de existencias, el almacenamiento y otros como la recepción de órdenes, el servicio al cliente y la administración. Los expertos creen que pueden conseguirse ahorros sustanciales en el área de la distribución física; que ha sido descrita como " la última frontera para

obtener economías en los costos" y " el continente oscuro de la economía".

La distribución física no sólo es un costo, es una herramienta potente dentro del marketing competitivo. Las empresas pueden atraer a clientes adicionales mediante el ofrecimiento de un mejor servicio o unos precios más bajos conseguidos a través de la mejora en este aspecto.

Muchas empresas sostienen que el objetivo de la distribución física es " obtener las mercancías necesarias, llevarlas a los lugares oportunos a su debido tiempo y al costo más bajo posible". Desgraciadamente este enfoque proporciona poca ayuda en la actualidad. No existe ningún sistema de distribución física que pueda, simultáneamente, maximizar el servicio al cliente y minimizar los costos de distribución. Prestar el máximo servicio a los clientes supone un gran volumen de existencias, un transporte rápido y múltiples almacenes, factores todos ellos que incrementan los costos de distribución. Minimizar los costos supone un transporte barato, un volumen de existencias reducido y pocos almacenes.

El punto de partida para diseñar un sistema de distribución física es estudiar lo que los consumidores desean y lo que los competidores están ofreciendo. Los clientes están interesados en varias cosas: entrega puntual, deseo que el proveedor atienda sus necesidades urgentes, manipulación cuidadosa de las mercancías, posibilidad de que el proveedor se quede con los productos defectuosos y suministre otros en buenas condiciones rápidamente y posibilidad de que el proveedor gestione las existencias del cliente.

La empresa debe fijarse en los niveles de servicio de los competidores a la hora de fijar el suyo. Generalmente deseará ofrecer, como mínimo, el mismo nivel de servicio que sus competidores y deberá fijarse en los costos que debe suponer proporcionar niveles de servicio más altos. El objetivo puede ser maximizar los beneficios y no las ventas. (Kotler, 1992)

-

**Almacenamiento:** Todas las empresas tienen que almacenar sus mercancías y esperar posteriormente a que sean vendidas. La función de almacenamiento es necesaria debido a que los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. El almacenamiento elimina problemas que pueden surgir con relación a las cantidades deseadas y al tiempo. Un mayor número de almacenes supone que los bienes pueden entregarse al cliente de forma más rápida, sin embargo, los costos se elevan, por lo cual el número de almacenes debe mantener un equilibrio entre el nivel de servicio al cliente y los costos de distribución.

-

**Existencias:** El nivel de existencias representa una de las decisiones de la distribución física de más trascendencia para la satisfacción del cliente. La decisión sobre las existencias supone conocer cuando y cuanto hay que pedir; a medida que las existencias disminuyen, la dirección debe saber para que nivel de pedido tiene que realizar un nuevo aprovisionamiento.

-

**Transporte:** Los vendedores necesitan estar al corriente y preocuparse de las decisiones de transporte de su empresa. Las elecciones de transporte pueden afectar el precio de los productos, los períodos de entrega y su puntualidad y el estado que van a tener las mercancías cuando lleguen; aspectos, todos ellos, que afectan la satisfacción de los consumidores.

Las decisiones de transporte deben considerar la compleja relación entre varias formas alternativas de realizarlo y sus implicaciones sobre otros elementos de la distribución tales como el almacenamiento y el volumen de existencias. Debido a que los costos de transporte cambian a lo largo del tiempo, las empresas necesitan reanalizar las opciones con objeto de buscar los acuerdos que permiten una distribución física óptima. (Ballou, 1987)

e) Ventas.

Las empresas compiten entre sí para conseguir pedidos de los clientes. Deben situar sus fuerzas de ventas estratégicamente, con objeto de que pueda llegar a los clientes adecuados en el momento oportuno y de la forma precisa. Los vendedores pueden entrar en contacto con los clientes de varias formas:

**Vendedor - Cliente:** un vendedor se pone en contacto, cara a cara o a través del teléfono, con un cliente.

**Vendedor - Grupo de compradores:** un vendedor realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.

**Equipo de vendedores - Grupo de compradores:** un equipo de ventas realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.

**Conferencias de ventas:** el vendedor selecciona a personas claves de la empresa con objeto de encontrarse con uno o más compradores y

conversar sobre aspectos que pueden tener oportunidades de negocio mutuo.

**Seminarios de venta:** un equipo de ventas dirige un seminario educativo a un grupo técnico de una empresa cliente.

La estrategia de ventas tendrá sus implicaciones sobre la organización de los vendedores. Las alternativas que tienen las empresas en este punto son las siguientes:

-

**Organización territorial de la fuerza de ventas:** Es la forma más sencilla de ordenar las ventas. A cada vendedor se le asigna un territorio exclusivo en el que representa la totalidad de las líneas de producto de la empresa.

-

**Organización de la fuerza de ventas basada en producto:** La importancia de los vendedores que conocen sus productos, junto con el desarrollo de divisiones y dirección de producto, han conducido a que muchas empresas organicen sus fuerzas de ventas en líneas.

-

**Organización de vendedores basado en el mercado:** Las empresas especializan con frecuencia a sus fuerzas de ventas dentro de un determinado sector, en función de los clientes, pudiendo crear equipos de ventas por sectores o por tipos de clientes.

-

**Organizaciones complejas de fuerzas de ventas:** Cuando una empresa vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes dentro de un área geográfica de grandes dimensiones, combina frecuentemente varios tipos de organización de fuerzas de ventas. Los vendedores pueden especializarse en territorio - producto, territorio - mercado, producto - mercado, y así sucesivamente.

f) Servicio al cliente.

En el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que conforman determinado mercado para una

**empresa, se encuentran los clientes; es porque todos los clientes son consumidores; pero no todos los consumidores son clientes. Cuando se logran clientes se deben retener con un excelente servicio a los mismos.**

**El conjunto de acciones y medios materiales y humanos dirigidos a recibir y atender al cliente, así como para entregarle y cobrarle el producto vendido o el servicio prestado, se denomina servicio al cliente. Este adquiere aún mayor importancia en un mercado basado en relaciones estables.**

**De Roulet (1994) contempla cinco principios por los cuales debe regirse el servicio al cliente.**

**Establecimiento de las bases del negocio.**

**No todos los clientes son iguales.**

**Las relaciones no son unidimensionales.**

**El cliente define el servicio de modo diferente al proveedor.**

**Las relaciones crean valor.**

**Este mismo autor establece las siguientes etapas para el desarrollo de una estrategia de servicio:**

- 1. Construir un "motivo para la acción"**
- 2. Segmentar los clientes.**
- 3. Analizar los procesos actuales de prestación del servicio.**
- 4. Desarrollar una visión de servicio y objetivos para cada segmento.**
- 5. Identificar las características comunes a todos los segmentos y fijar metas de relación.**
- 6. Desarrollar iniciativas para añadir valor con un beneficio mutuo.**

**g) Recursos humanos.**

**El recurso humano es el factor determinante con que cuenta la empresa para lograr el cumplimiento de sus metas con eficiencia y efectividad, por tanto se impone un nuevo enfoque en la gestión de recursos humanos.**



**Este aspecto se refiere en cada empresa a todas aquellas actividades de desarrollo y cumplimiento por parte de la misma, dirigida a la satisfacción de los trabajadores, así como al logro de los objetivos estratégicos, misión y metas fijadas.**

**Un aspecto importante para las empresas comercializadoras es la conformación de su fuerza de ventas. A medida que las empresas se orientan más hacia el mercado, sus vendedores necesitan dirigirse más hacia este y hacia los clientes. El enfoque más actual es que las fuerzas de ventas deben saber generar la satisfacción de los consumidores y el beneficio para la empresa. Deben saber analizar datos sobre ventas, medir el potencial de mercado, recoger información de interés sobre él y desarrollar estrategias de marketing y planes. La fuerza de ventas necesita conocimientos analíticos de marketing y esta necesidad es especialmente importante en los niveles más altos de la dirección de ventas. (Kotler, 1992)**

**En la actualidad el término vendedor cubre un amplio abanico de actividades en la economía, donde las diferencias son a menudo mayores que los parecidos. McMurry (1961) realizó la siguiente clasificación:**

**Distribuidor físico: su misión es fundamentalmente entregar el producto (por ejemplo: leche, pan, combustibles)**

**Receptor de pedidos: su actividad es la de agente de pedidos (detrás de un mostrador) o tomador de pedidos externos (visitando posibles clientes)**

**Creadores de imagen: son aquellos puestos en los cuales la fuerza de ventas no se dedica a recoger pedidos, sino a tratar de construir una buena imagen de su empresa o a educar a los usuarios actuales y potenciales.**

**Técnico: en esta actividad el mayor énfasis se localiza en proporcionar conocimientos técnicos.**

**Creador de demanda: su actividad se orienta a la venta creativa de productos tangibles o intangibles.**

**La fuerza de ventas desarrolla una o más de las siguientes tareas para sus empresas.**

-

**Prospección: los vendedores encuentran y conservan nuevos clientes.**

-

**Comunicación:** la fuerza de ventas proporciona información sobre los productos y servicios de una empresa.

-

**Venta:** los vendedores conocen el "arte de vender"(aproximación, presentación, respuesta ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta).

-

**Servicio:** la fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes (consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y la entrega).

-

**Recogida de información:** la fuerza de ventas recoge información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas.

-

**Selección de clientes:** la fuerza de ventas es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los productos escasos a los clientes más interesantes.

Una vez que las empresas tienen clara la estructura de su fuerza de ventas, se encuentran en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores que representan uno de los activos más productivos y caros de los que disponen. Aumentando su número se incrementan al mismo tiempo las ventas y los costos.

-

**Selección.** Uno de los aspectos claves para conseguir la efectividad de la fuerza de ventas radica precisamente en una acertada selección. Los rendimientos conseguidos por un vendedor de tipo medio con respecto a un buen vendedor pueden ser considerables. Más que las grandes diferencias de productividad, importan los despilfarros por contratación de personas inadecuadas.

-

**Estimulación.** Para conseguir Recursos Humanos la empresa tiene que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. La dirección

debe determinar el nivel de cada componente para diseñar un plan efectivo de retribuciones. El nivel de compensación debe guardar relación con las retribuciones del mercado con relación a ese tipo de trabajo y a los conocimientos necesarios para poder desarrollarlo.

Para las empresas comercializadoras es muy importante sobre todo la estimulación a los vendedores. Estos necesitan ser estimulados y obtener incentivos especiales para trabajar y rendir al máximo por las siguientes razones:

**La naturaleza del trabajo:** El trabajo del vendedor es con frecuencia frustrante. Los vendedores tienen un status inferior con relación al comprador, frecuentemente no están autorizados a hacer lo necesario para conseguir un nuevo cliente y a menudo pierden grandes pedidos que les ha costado un duro esfuerzo conseguir.

**La naturaleza humana:** La mayoría de las personas trabaja por debajo de su capacidad en la ausencia de incentivos especiales, tales como ganancias económicas o reconocimiento social.

El problema de la motivación de los vendedores ha sido estudiado por Churchill, Ford y Walker (1985) El modelo básico aparece a continuación:

Motivación Esfuerzo Actuación Recompensa Satisfacción

Este modelo propone que cuanto mayor sea la motivación del vendedor, mayor será tanto su esfuerzo como su interés por conseguir una buena actuación. Una buena actuación conducirá a una mayor recompensa y una mayor recompensa les proporcionará mayor satisfacción.

-

**Capacitación:** Los programas de capacitación son siempre costosos para las empresas. Remunerar a profesores y pagar materiales y aulas suponen grandes gastos; se paga por una persona que todavía no está

**produciendo ganancias y a la vez se pierden oportunidades porque no se encuentra operando en el mercado. Sin embargo, es esencial; sobre todo en las empresas comercializadoras, la formación y capacitación de sus fuerzas de ventas. Según Mayer y Greenberg (1964) los nuevos vendedores pueden dedicar varias semanas o varios meses a la formación, siendo su período medio veintiocho semanas, cuando se trata de empresas que operan con productos industriales, doce en empresas de servicios y cuatro en empresas que trabajan con productos de consumo, aunque varía con la complejidad de las tareas de ventas y del tipo de persona seleccionada por la empresa.**

**Las empresas necesitan vendedores maduros y conocedores de su profesión. Los programas de formación tienen, por lo tanto, varios objetivos:**

**Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la empresa.**

**Los vendedores necesitan conocer los productos de la empresa.**

**Los vendedores necesitan conocer las características de los clientes.**

**Los vendedores necesitan saber cómo hacer las presentaciones de ventas para que sean efectivas.**

**Los vendedores necesitan comprender los procedimientos de actuación y las responsabilidades (Kotler, 1992)**

**h) Instalaciones y tecnología.**

**Para optimizar servicios y buscar eficiencia, es necesario que las empresas hagan una correcta utilización de sus instalaciones y tecnología, así como mantener las mismas en buen estado.**

**Las empresas comercializadoras, sobre todo, deben contar con suficiente capacidad de almacenamiento y con medios de transportación para sus productos, de forma tal que se garantice la existencia adecuada y la distribución óptima. No se concibe actualmente una empresa sin equipamiento de oficina para agilizar los trámites necesarios y procesar y guardar información.**

**Todas las instalaciones y la tecnología con que cuentan las empresas necesitan mantenimiento, perfeccionamiento y sustitución cada determinados períodos de tiempo.**

#### **IV Formulación de Objetivos.**

Una vez que la unidad estratégica de negocio haya definido su misión y examinado su medio ambiente externo e interno, puede comenzar a desarrollar los objetivos generales y específicos para el período considerado. A este paso se le llama Formulación de Objetivos.

Pocos negocios persiguen un solo objetivo. La mayor parte buscan un conjunto de objetivos entre los que se incluyen: rentabilidad, crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado, disminución del riesgo, innovación, imagen, etc. Las unidades de negocio definen estos objetivos y los gestionan. Para que este sistema funcione, los objetivos deben estar jerarquizados, ser cuantitativos, reales y consistentes.

La dirección conoce ya los temas clave y se enfrenta con la toma de decisión sobre los objetivos que guiarán la búsqueda posterior de las estrategias y programas de acción. Se deben establecer dos tipos de objetivos: financieros y de Marketing.

##### **Objetivos Financieros:**

Toda empresa persigue objetivos financieros, mientras que los accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

##### **Objetivos de Marketing:**

Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de Marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere ganar 1 800 000 dólares de beneficio y su objetivo de beneficio es del 10% sobre las ventas, debe establecer un objetivo de ventas de 18 000 000 de dólares.

El establecimiento de objetivos debe seguir ciertos criterios:

Cada objetivo debe establecerse de forma clara y medible para un período de tiempo determinado.

Los objetivos deben ser consistentes.

Deben establecerse de forma jerárquica, hacer posible con los objetivos de más bajo nivel derivados de los más importantes.

Deben ser alcanzable pero suficientemente útiles para estimulara el máximo esfuerzo.

-

### **V Estrategia de Marketing.**

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a ejecutar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

En el desarrollo de la estrategia de Marketing, la dirección se enfrenta con la elección de diversas alternativas. Cada objetivo se puede alcanzar de distintas formas. Bajando a través de los distintos objetivos, la dirección puede identificar las principales alternativas estratégicas con las que se enfrenta la línea de producto.

La declaración de estrategia se podría presentar también en forma de lista, cubriendo las principales herramientas de Marketing.

**Público objetivo.**

**Posicionamiento.**

**Línea de producto.**

**Precio.**

**Distribución.**

**Fuerza de ventas.**

**Servicios.**

**Publicidad.**

**Promoción de ventas.**

**Investigación y desarrollo.**

**Investigación de Marketing.**

**El desarrollo de la estrategia requiere que el director de Marketing la discuta con otros directores cuya cooperación será básica para conseguir el éxito del plan. El director de producto deberá consultar con los directores de aprovisionamiento y de fabricación, para asegurarse de que serán capaces de comprar la calidad y cantidad de material suficiente y de producir el suficiente número de unidades para responder al volumen de ventas planificado. Deberá también conversar con el director de ventas para obtener el apoyo suficiente del equipo de ventas y con el director financiero para asegurar la disponibilidad de fondos suficientes.**

#### **VI Elaborar Programas de Acción**

**Una vez que el área de negocio ha desarrollado las estrategias para alcanzar sus objetivos, debe definir sus programas para llevarlas a cabo. Así, si el negocio ha decidido ser líder en tecnología debe desarrollar programas que fortalezcan el departamento de I+D, información sobre nuevas tecnologías que puedan afectar el negocio, productos de tecnología punta, entrenar a los vendedores para que comprendan los productos y eduquen a los clientes, desarrollar programas de publicidad que comuniquen su posición como líder tecnológico.**

#### **VII Ejecución.**

#### **VIII Control y Retroalimentación.**

**A medida que se van tomando decisiones, la empresa necesita controlar los resultados y los desarrollos que sucedan en el entorno. La empresa puede contar, de hecho, con que el entorno cambiará durante el periodo planificado y que se verá entonces presionada a hacer los ajustes apropiados en una o más de las fases del proceso planificador si quiere alcanzar sus objetivos.**

**Algunas secciones de control incluyen planes de emergencia que señalan los pasos que la dirección daría en respuesta a acontecimientos adversos específicos que podrían ocurrir, tales como una guerra de precios o una huelga. El propósito de un plan de emergencia es animar a los directores a considerar ciertas dificultades que podrían vencer de ser previamente previstas. La alta dirección revisa los resultados cada periodo y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos. Los directores que no alcancen sus objetivos deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.**

## **CAPITULO: II. Conclusiones.**

**Luego de dar por terminado nuestro capítulo, se conoció que la Empresa Cemento Siguaney, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica, se puso en marcha el 10 de febrero de 1972 y actualmente es una de las mejores del país, cuenta con un total de 549 trabajadores de ellos 38 son dirigente. La estrategia que se empleará tendrá diferentes etapas, como son : misión del negocio, análisis del entorno interno y externo, formulación de objetivos, estrategias de marketing, elaboración de programas de acción, ejecución y control y retroalimentación.**



## **CAPITULO: III Estrategia de Marketing para Cemento Siguaney.**

### **Introducción.**

En el presente capítulo se aplicará la estrategia de marketing a la Empresa Cemento Siguaney, transitando por los distintos pasos de dicha estrategia.

*Primeramente se mostrará la misión de la Empresa, posteriormente se llevará a cabo un análisis interno que incluirá las características del producto, precio, promoción, distribución, ventas, recursos humanos, servicios al cliente, así como instalación y tecnología. Un análisis externo que tendrá en cuenta el entorno en mercado y la competencia.*

*Seguidamente se formularán los objetivos, se hará la estrategia, se realizarán programas de acción y por último se implementará un proceso de control y retroalimentación.*

-

## **CAPITULO III Estrategia de Marketing para Cemento Siguaney.**

### **3.1Estrategia de Marketing.**

La **Empresa de Cemento Siguaney**, con una capacidad potencial de 502 mil tpa de Cemento Gris y disponible de 450 mil tpa y 100 mil tpa de Cemento Blanco, que incluye la posibilidad de la producción de clinker blanco con destino exclusivo para la exportación, se encuentra ubicada en la región central del país; la tecnología instalada es de origen checo (Prerovskye Strojirni) para la producción de gris y japonesa (Onoda Eng. & Consult. Co) para la producción de blanco, realiza la fabricación del clinker por el denominado proceso húmedo, para lo que cuenta con cuatro hornos (uno de ellos adaptado a la producción de clinker blanco) que consumen Petróleo Crudo Cubano como combustible.

Durante los casi 30 años de operación, la planta suministró su producción fundamentalmente a las provincias centrales, hasta que desde 1989 en que se inició la producción de cemento blanco amplió su área de influencia a todo el país en este último surtido, de manera que en la actualidad su mercado se concentra en esta región del país en lo correspondiente a cemento gris. Actualmente su **misión** es producir los diferentes surtidos de cemento previstos, fundamentalmente el cemento blanco, todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización.

El **sector**, en el que se ejecuta nuestro negocio, presenta un nivel de madurez y experiencia conformado después de casi 30 años de trabajo y así, existen reales perspectivas de un mercado sólido y con tendencia a la expansión y a la recuperación. Perteneciente al MINBAS conformado en la provincia por distintas empresas como son: Gases Industriales Sancti Spiritus, Arena Sílice, Papeleras "Pulpa Cuba" y "Panchito Gómez Toro", OBE y Refinería "Sergio Soto". La ubicación geográfica de nuestra Empresa, el estado actual y la conservación de sus equipos, la eficiencia lograda en la utilización del combustible y su disponibilidad, así como la garantía de la disponibilidad de las materias primas que requiere el proceso de fabricación de cemento gris, explican las principales ventajas del mismo. Sin embargo, el sostenido incremento de los precios del crudo, frente a los fijos valores de venta del cemento, constituye junto a la incertidumbre del suministro y reservas de las materias primas para el proceso de producción de cemento blanco, las mayores desventajas o amenazas. Independientemente de ello nuestra **visión** es que nuestra empresa sea ejemplo de la industria del cemento.

### Análisis Interno:

#### Producto.

Se producirán dos tipos de Cemento Portland: Cemento GRIS y Cemento BLANCO. El primero de los relacionados se oferta en dos calidades P-350 y PP-250, entre los cuales se diferencian porque el PP-250 presenta entre un 10 y un 20 % de adición de toba. Para el próximo año se incorpora además el cemento P-350 con adición de un 5 % de filler calizo, pero que se considera cualitativamente como el mismo producto pues mantiene los mismos índices de calidad que se exigen para el cemento puro. Por su parte el cemento blanco, reúne en su composición, además del clinker blanco que se fabrica con ese fin, el yeso como todo cemento y la adición de filler calizo de la misma caliza blanca que se utiliza como materia prima para la producción del clinker. El clinker blanco, por sí

mismo constituye un producto como tal, por cuanto se oferta para el mercado de exportación del área del Caribe. (ver anexo1)

El muestreo del producto se realiza sistemático y en horario, preparándose lotes para los análisis generales en función de las horas de producción del surtido en cuestión. Con respecto a la exportación de clinker blanco, se toman muestras y se ensayan en concordancia con cada embarque realizado. En cada lote entregado, para toda la producción, se emite un Certificado de Concordancia, elaborado por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, el cual se encarga de atender las posibles quejas o recomendaciones de nuestros clientes y darles la atención que corresponde ante posibles contradicciones que puedan afectar la imagen y garantía de nuestras producciones.

La incidencia de las ventas durante el período enmarcado de 1994 a 1999, por las distintas producciones se aprecian en los anexos 2,3y 4.

La producción terminada se mide en toneladas de cemento por tipos de surtidos y clinker para la exportación, las producciones intermedias se miden en toneladas (ejemplo toneladas de caliza, de pasta de clinker, etc.) estos indicadores para medir la eficiencia de las áreas es bueno y los índices de consumo se adaptan bien a esta unidad de medida.

En el anexo No. 2 se puede apreciar como hubo una disminución del volumen de las ventas del producto **cemento P-350** en el año 1998 dado por la reducción del plan de producción. No obstante no se puede decir que hubo tal disminución sino un gran incremento ya que en 1999 se demanda mucho el producto debido a la apertura de nuevos mercados, la rotura, en esta fecha, de la fábrica de Nuevitas y se inician grandes construcciones en la cayería norte.

En el anexo No. 3 se distingue una irregularidad en el volumen de las ventas de **cemento PP-250** teniendo como antecedente una disminución del plan de producción. A partir de 1999 se ve un ligero crecimiento dado por las mismas razones expresadas anteriormente.

A partir de 1996 el volumen de ventas de **cemento blanco** disminuyó y se ha mantenido de esta forma debido a la limitación de componentes necesarios para su producción.(anexo 4)

### Precio.

La empresa no forma sus precios sino que son conformados por la corporación de cementos cubanos. En la base se elabora las fichas de

costo y se envían a instancias superiores y a partir de estos es que se forman los precios.

Periódicamente se revisan los precios aunque no por la dirección de la entidad, también se realiza este trabajo con las fichas de costo que sirven de base para la formación de los precios. A pesar de no contar con un trabajador encargado de esa actividad si existe un riguroso control sobre la política de precios y por lo menos una vez al año se revisan estos.

Con anticipación se informa a los clientes las modificaciones en los precios esto fundamentalmente en lo referente a los precios en USD.

### Promoción.

La promoción del producto clinker blanco es llevada a cabo por la corporación de cemento. La venta de los demás productos se reduce a la venta personal y aun esta no es eficaz ya que los vendedores no han recibido capacitación en este aspecto. Además no se utilizan los métodos más simples de publicidad tales como: plegables con información sobre el mismo.

### Distribución.

La distribución de los productos se hace directamente a los clientes, no se cuenta con una empresa distribuidora. El estado es quien asigna determinada cantidad de cemento financiado y la venta en USD es liberada, pero con previo contrato con la empresa. En el caso del clinker blanco es comercializado por la Corporación de Cementos Cubanos. El crecimiento de los canales de distribución esta en dependencia del desarrollo del país, del presupuesto con que el estado cuente para el desarrollo de las inversiones del turismo en Cuba y otras. Se espera que a partir de este año 2001 la distribución del cemento a granel se hará a los clientes en vehículos con las condiciones adecuadas, además se les garantizará el correcto pesaje en la empresa y a los equipos ferroviarios, el sellaje adecuado. El cemento envasado se distribuirá por las tres máquinas disponibles, correspondiendo la No. 1 a cemento blanco. La transportación correrá por cuenta de los clientes, salvo en los casos del cemento Plan Cayo Hueso y el clinker blanco enviado para la exportación hasta el puerto de embarque.

### Ventas.

Las ventas de los productos de Cemento Siguaney se realizan en la propia empresa directamente a los consumidores y este departamento se subordina a la Contadora Principal. La empresa no posee en su

**estructura funcional ningún trabajador que ejecute las funciones propias de la actividad de la mercadotecnia y lo que corresponde al mercado exterior lo centraliza la Corporación la que centraliza las principales actividades de mercadotecnia impidiendo la participación del personal de la empresa en procesos importantes de obtención de herramientas de comercialización para la toma de decisiones.**

**La fuerza de ventas tiene definido sus objetivos, aunque no existe tamaño suficiente para alcanzarlos.**

**Al cierre de marzo-2001 el cemento gris en moneda nacional tuvo unas ventas totales de \$ 2016570.49 de los que 20 clientes adquirieron 81.99% de lo vendido y equivalen a un 0.86% del total de clientes, con respecto a la divisa las ventas fueron \$ 865404.70 de los que 22 clientes representan un 0.95% del total de estas y compran el 80.63% de lo vendido (Ver anexo 5).**

**El cemento blanco del año en curso muestra una venta total en MN de \$ 342500.62 de los que 22 clientes que significan un 0.94% adquirieron un 81.04% del total de las ventas mientras que la venta en divisa mostró un saldo total de \$ 155570 de los que solo 17 clientes obtuvieron un 80.36% de lo vendido representando un 0.73% de los clientes totales (Ver anexo 5).**

**El 0.90% de los clientes compra el 80% de la producción y esto se debe a que son las empresas constructoras las que compran la mayor parte de estos productos.**

### **Recursos humanos.**

**La fuerza de trabajo se selecciona teniendo en cuenta las características de las aspirantes y los requisitos del puesto, remitiéndose posteriormente a las comisiones de empleo para la valoración integral de los aspectos que se consideran para la idoneidad, faltando aun las verificaciones personales que se deben realizar antes de la selección.**

**Cada puesto de trabajo tiene definido el contenido de trabajo, en la medida que cambian las condiciones técnicas organizativas se modifica y rediseña el contenido de trabajo y se aplica si es necesario la capacitación de los trabajadores para poder cumplir con el desempeño de la actividad.**

**La capacitación de los trabajadores se realizan a partir de las necesidades que se requieran partiendo del balance de las necesidades predeterminadas a través del análisis de la evaluación del desempeño,**

**modificación de los contenidos de trabajo, perspectivas de los recursos humanos.**

**Se realizan los programas de adiestramiento a los profesionales, donde contamos con un total de 48, brindándoles apoyo y se asigna un tutor para que los guíe en el desarrollo de las actividades. También se les dan facilidades para la participación en cursos de postgrado a los profesionales y a los trabajadores que ingresan en la universidad en cursos regulares.**

**Se aplica un sistema de estimulación en moneda nacional y en divisa a través de la tarjeta magnética; además se hacen reconocimientos a los trabajadores por los resultados obtenidos en las tareas y por actitudes destacadas, también se tienen en cuenta los resultados laborales y productivos para tener derecho al disfrute en el motel La Boca.**

**En cada puesto de trabajo se conocen los medios que hacen falta, pero estos no son, en muchos casos los más adecuados, no es suficiente el calzado con casquillo, las máscaras contra polvo no tienen calidad y es insuficiente el presupuesto para adquirir los medios adecuados.**

#### **Servicio al cliente.**

**En estos momentos Cemento Siguaney no aplica un sistema de retroalimentación con el cliente. Si embargo una encuesta realizada a los principales clientes arrojó que un 95% de los mismos contactaba directamente con el departamento de ventas para adquirir el cemento y que un 80% estaba de acuerdo con los precios actuales y del 20% restante, solo el 5% estaba de acuerdo con los precios del gris y no con los del blanco.**

**Un 45% de las empresas utilizan el cemento en obras menores, construcción de Hoteles y Planes Populares el resto lo utiliza generalmente para Obras de Prefabricado y otros fines.**

**El 75% de los clientes comparten la idea de la alta calidad del cemento P-350 mientras que el 10% restante no participa de este criterio y solo el 15% se abstienen.**

**La gran mayoría de los clientes en este caso el 65% tienen una opinión positiva acerca del método de facturación, no siendo así el 35% que se mantiene en la media.**

Se determinó que si la empresa ofreciera encerados para el cemento en bolsa resultaría exitoso pues la encuesta arrojó que un 85% esta de acuerdo con la compra de los mismos.

Los criterios en cuanto a la Empresa y el sistema de ventas fueron muy variados y equilibrados en cuanto a su porcentaje.

Muchos plantearon que el sistema de cargue actual es anticuado y no satisface sus requerimientos, pues no es ágil y presenta muchos problemas; cuando se realiza el sellaje del silo debería ser efectuado por una persona distinta a la que lo llene. Por otra parte plantean que se deben abrir varios chorros a la vez y de los diferentes tipos de cementos. Al referirse al pesaje también fue catalogado de lento y no seguro producto de la obsolescencia de la pesa. Todas estas problemáticas restan eficiencia y calidad a la actividad de ventas ligado a la falta de promoción de los diferentes tipos de cementos y un menor porcentaje se refiere a la no entrega a tiempo de las cifras asignadas a los clientes.

El 90% de los clientes esta de acuerdo con el alto grado de sacrificio y responsabilidad del departamento de ventas para brindar un mejor servicio, valoran de positiva la limpieza y organización del departamento y al compararla con otra fábrica la consideran la más organizada y presentable del país.

### Instalaciones y tecnologías.

La tecnología utilizada en Cemento Siguaney es de origen checo, y el método de fabricación del mismo es húmedo. Este proceso es de tecnología atrasada y consume más combustible que el proceso seco, a pesar de que se le han hecho innovaciones a la tecnología productiva, como a sido la automatización de los alimentadores de Materia Prima en los molinos de pasta y cemento, aunque a veces se hace difícil la adquisición de piezas de repuesto debido a que son muy costosas.

### Análisis Externo:

#### Análisis del entorno.

Los factores del entorno que afectan la actividad comercial de la empresa:

Incumplimiento en la ejecución de los mantenimientos técnicos y reparaciones planificadas a los equipos tecnológicos por parte de personal ajeno a la empresa.

En la empresa se han dejado de realizar algunas exportaciones de clinker blanco, fundamentalmente por incumplimiento de los suministradores de caliza blanca para la producción de este producto.

La estrategia que sigue la empresa es comprar sólo lo necesario y que la inversión se revierta rápidamente, la gestión de venta de la empresa es buena y satisface las necesidades más urgentes de la producción y los servicios.

No existe un comportamiento sistemático de agotamiento de las existencias de los materiales y combustibles fundamentales, a pesar de que si hay afectaciones, pero estas se presentan por situaciones críticas de transportación o rotura de equipos de los suministradores, en raras ocasiones por falta de coordinación entre el suministrador y la empresa.

La perspectiva de disponibilidad de las Materias Primas claves utilizadas en el proceso de producción para el cemento gris no presenta problemas puede ser explotadas por más de 100 años mientras que para el cemento blanco el volumen de reservas de caolín en Gaspar es bajo lo que quiere decir que en un disparo de la producción estas reservas no pudiesen afrontarla, se está investigando en la búsqueda de nuevos yacimientos en la misma área.

Los principales suministradores de la empresa son:

<i>Producto</i>	<i>Empresa</i>
<i>Caliza blanca</i>	<i>Emresa de materiales #5</i>
<i>Hierro para cemento gris</i>	<i>Granelera de Holguin</i>
<i>Yeso gris y blanco</i>	<i>Empresa materiales Ciego de Avila</i>
<i>Petróleo crudo</i>	<i>Empresa de extracción de petróleo de Varadero.</i>

### Análisis de mercado.

Los mercados a los que va dirigida la actividad comercial son: las empresas estatales, las instituciones privadas y organizaciones no gubernamentales, entre otras.

El mercado interno de cemento blanco se encuentra limitado por el desarrollo económico del país, actualmente consume el 15% de la capacidad de la planta, el otro 85% hay que buscarlo para la exportación,



una de las limitantes de las exportaciones es la lejanía del puerto, además del incumplimiento de algunos proveedores de Materia Prima y falta de mercado.

Cemento Siguaney cuenta con 2325 clientes donde los más potenciales en el primer trimestre del 2001 se aprecian en el anexo 3 y se desglosan por tipo de producto y moneda. Teniendo en cuenta el comportamiento del mercado durante el pasado año 1999 y el cierre del año 2000, así como el estado en que se encuentra el sector hacia el cual se dirigen nuestras ventas, se puede prever un ligero incremento para el año 2001. Esto hace que, con una visión optimista de la situación, la demanda de nuestra producción, que incluye tanto el sector financiado como el autofinanciado, pudiera crecer a lo sumo en un 5 % aproximadamente, concentrado prácticamente en lo que se refiere a cemento gris.

No obstante, teniendo en consideración la posibilidad real de cubrir el mercado nacional que actualmente satisface la Empresa de Cemento "Karl Marx" de Cienfuegos, los niveles de demanda para nuestra fábrica pueden elevarse hasta un valor incluso superior a nuestra capacidad instalada en cemento gris. En el caso particular de cemento blanco, el objetivo supremo de nuestra entidad es el de sustituir totalmente la exportación de clinker blanco por cemento de calidad competitiva en nuestra área de influencia pero, para esto se requiere de un grupo de medidas que están incluidas en el Plan de Elevación de la Calidad de este producto y que requieren de un soporte financiero de consideración.

Se espera que para los próximos cinco años la demanda de cemento para la Empresa ascienda en los distintos tipos de productos (ver anexo 6)

No obstante, de asumirse el mercado que debe dejar libre la planta de Cienfuegos y si se logra, primeramente estabilizar el suministro de caliza blanca por parte de nuestro proveedor y en segundo lugar, se asegura el volumen requerido de yeso con la calidad necesaria, se pudiera estimar un comportamiento para el mercado (ver anexo 7)

#### Análisis de la competencia.

Además de la fábrica de Cemento Siguaney, la revolución en sus planes de desarrollo e industrialización construyó y puso en funcionamiento otras instalaciones como:

José Mercerón, Santiago de Cuba.

Carlos Marx, Cienfuegos.

**26 de julio, Nuevitas en Camagüey.**

**Mártires de Artemisa, La Habana.**

**René Arcuy, Mariel.**

**El proceso tecnológico es húmedo lo que hace que la empresa sea menos competitiva que las de proceso seco, aun así los indicadores de eficiencia de la entidad están dentro de los mejores del país, la introducción de la tecnología de proceso seco significaría que la planta de cemento Siguaney se ponga en la punta en la competencia de producciones de cemento.**

**Además es importante señalar que es la única en el país que produce cemento blanco y tiene diseñado un sistema de política y control de calidad que garantizan los parámetros de competitividad del cemento que se produce. En cuanto al futuro de la competencia y los sustitutos de producto se tiene el conocimiento que en encuestas realizadas se plantea que de acuerdo a estudios hechos por el grupo cementero francés que es el segundo en el mundo "La Farge" afirma que el cemento durante este siglo seguirá siendo el material fundamental para las construcciones; no obstante actualmente existen otras técnicas de elaboración de materiales de la construcción que le están haciendo competencia al cemento, un ejemplo de ello es la cerámica.**

**Análisis de la Matriz DAFO**

**AMENAZAS.**

**Las dificultades que se confrontan con la transportación del crudo desde el norte de Matanzas hasta nuestra planta debido a la carencia del parque suficiente de ferropailas para abastecer a las tres fábricas que reciben este combustible por vía férrea, limitan las posibilidades de estabilizar niveles de producción más altos que exija la operación con tres o más hornos de clinker.**

**Por otra parte, el mal estado en que se encuentran los sistemas motrices de los hornos Nos. 2 y 3, así como los del Molino de pasta No. 1, la carencia de una planta generadora de electricidad de emergencia y el estado de dos de los tanques de almacenamiento de crudo, limitan potencialmente la posibilidad de un incremento brusco e inmediato de los niveles de producción actual.**

**La producción de cemento blanco está amenazada en dos aspectos que inciden sobre sus materias primas básicas; en primer lugar la**

**inestabilidad mostrada por el suministrador en cuanto a la disponibilidad de caliza para este proceso y en segundo lugar los bajos niveles de reserva existentes en el yacimiento de caolín ubicados en Gaspar, provincia de Ciego de Ávila.**

- 1. Limitaciones financieras en MLC.**
- 2. Inestabilidad de los suministros.**
- 3. Incumplimiento en la ejecución de los mantenimientos técnicos y reparaciones planificadas a los equipos tecnológicos, por parte de personal ajeno a la empresa.**

#### **OPORTUNIDADES.**

**El incremento por el que transita el desarrollo turístico del país y fundamentalmente el establecimiento de dos polos turísticos en la región central, ubicados en las cayerías al norte de Ciego de Ávila uno y de Villa Clara el otro, de conjunto con el incremento de las construcciones turísticas en la propia costa sur de nuestra provincia fundamentan oportunidades importantes para la demanda de cemento en nuestra zona más cercana de influencia. El sostenido incremento del desarrollo de construcción de viviendas en la provincia de Sancti Spíritus, primer lugar en este renglón en el país por varios años, constituye otro pilar de las oportunidades de nuestro mercado, unido a un posible incremento de la producción de materiales entre los que destaca la reapertura de la planta de producción de estructuras de hormigón celular.**

**El programa de restauración y nuevas inversiones que proyecta nuestro Ministerio en el sector del cemento, que prevé el mejoramiento técnico de las instalaciones de Cienfuegos favorecerán las posibilidades reales de incrementar los niveles productivos de Siguaney al liberar un importante volumen del mercado nacional, debido a que la primera se destinará exclusivamente para la exportación.**

- 1. Vigencia de la resolución económica del V Congreso del PCC.**
- 2. Demanda del cemento Gris y Blanco.**
- 3. Recuperación de la economía cubana y apertura para la inversión extranjera.**
- 4. Ventajosa situación geográfica para extender el mercado.**
- 5. Disponibilidad de materia prima para la producción de Cemento Gris y Blanco.**

## **FORTALEZAS.**

**La estratégica ubicación de la planta en el mismo centro de la isla, rodeada de las principales arterias de comunicación tanto por carretera como por ferrocarril, facilitan el acceso a la misma.**

**El nivel y experiencia adquirido por todo el personal de operaciones y administrativo, unido a la estabilidad lograda en la permanencia del mismo debido a los sistemas de estimulación implantados, permiten seguridad y confiabilidad en la ejecución de los planes productivos previstos.**

**La optimización del consumo de combustible y la eficiencia alcanzada en la operación de equipos fundamentales como los hornos, hacen que esta empresa presente relativamente bajos índices de consumo de combustible, al igual que sucede con los índices de consumo de otros portadores energéticos como la electricidad, constituyendo entre ambos casi el 80 % de los costos totales de producción de cualquier fábrica de cemento.**

**El volumen, homogeneidad y características de sus materias primas, principalmente para la producción de cemento gris, hacen que su proceso productivo sea dócil y se pueda mantener sin muchas complicaciones bajo control y con suficiente estabilidad desde el punto de vista cualitativo, lo que le permite mostrar índices de calidad favorables dentro del sector productivo nacional.**

**Cemento Siguaney, es la única planta del país con las instalaciones y la tecnología necesaria para la producción de cemento blanco.**

- 1. Buena preparación de los recursos humanos.**
- 2. Utilización del petróleo crudo como combustible.**
- 3. Única empresa del país productora de cemento blanco.**
- 4. Condiciones favorables para la atención al hombre.**

## **DEBILIDADES.**

**La relativa lejanía de un puerto capaz de embarcar cemento afecta las posibilidades de exportación, ya que hasta el momento esto solo es posible**

a través del puerto de Nuevitas hasta donde es necesario enviar el producto por vía férrea que en este caso solo está limitado al clinker blanco, del mismo modo la cercanía a una de las fábricas de cemento más grande del país, cuya producción se realiza por vía seca, también conspira contra un posible incremento de las producciones.

La incapacidad tecnológica y de nuestras materias primas para la fabricación del cemento, como ocurre con el yeso de más de 90 % de blancura, afectan la posibilidad de lograr un cemento blanco con los índices de calidad necesarios para establecerse competitivamente en el mercado de nuestra área de influencia que se concentra en el Caribe.

En estos momentos la planta dispone de un bajo nivel de automatización, aunque puede ser recuperado rápidamente tomando como partida un grupo de instalaciones ya existentes con anterioridad para el control automatizado del proceso.

1. Las atribuciones que se le dan a los jefes son en extremo limitadas.
2. El grado de participación en la toma de decisiones no rebasa la forma tradicional, es decir consultarle lo aprobado por el nivel superior.
3. No se aplican las normas ISO 9000.

### Objetivos

1. Incrementar la producción física en 6 mil toneladas para crecer en un 3.1 % con respecto al cierre del año 2000.

2. Garantizar la obtención de utilidades en el transcurso del año.

No inferior a 77,2 MP que pudiera ser superior con un reajuste de los precios del cemento de modo resbalante con respecto al comportamiento de los precios de los portadores energéticos.

3 . Continuar la sostenida disminución de los niveles de consumo de energía y combustible en el proceso productivo, que representa el 70% de los gastos de producción del proceso.

4. Estabilizar los índices de calidad de la producción y el producto. Fundamentalmente incrementar la blancura del cemento de 86,8% a 90% para penetrar el mercado y lograr la entrada de ingresos en divisas.

5. Cumplir con la entrega del plan de ventas y del cemento destinado al plan cayo hueso. Se prevé entregar en el 2001 15525 toneladas para las

provincias de Sancti Spíritus, Ciego de Avila, Las Tunas, Granma y Holguín

6. Se prevé alcanzar ventas ascendentes a 222000 toneladas.

7. Se espera crecer en clientes en un 10% más que el año anterior.

-

**Declaración de estrategia.**

***Público Objetivo:*** *Empresas de alto poder adquisitivo, especialmente las constructoras.*

***Posicionamiento:*** *Cemento blanco de gran blancura y calidad.*

***Línea de Producto:*** *Añadir una línea de cemento P-350 con adición de un 5 % de filler calizo.*

***Distribución:*** *Intensa en las provincias centrales; incrementar esfuerzos para penetrar en grandes superficies.*

***Servicios:*** *Mejorar la disponibilidad y el servicio rápido, cambiar el método de facturación.*

***Fuerza de venta:*** *Aumentarla en un 10 % e introducir un sistema de gestión de ventas.*

***Publicidad:*** *Desarrollar una campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento. Crear un presupuesto de publicidad*

***Promoción de ventas:*** *de Crear un presupuesto de promoción de ventas para desarrollar la publicidad en los puntos de ventas y participar en los expositores de los comerciantes.*

***Investigación desarrollo:*** *y Crear un presupuesto para desarrollar una línea de mejor calidad.*

***Investigación Marketing:*** *de Crear un presupuesto para mejorar el conocimiento del proceso de elección de los consumidores y los movimientos de la competencia.*

**Programa de Acciones:**

**Mes de Marzo:** La empresa ingresará en la fuerza de ventas un responsable de Marketing, esto estará a cargo del jefe de ventas con un costo mensual de \$ 265.00.

**Mes de Diciembre:** En el transcurso del año se desarrollará un concurso de vendedores donde el que alcance mayor porcentaje de las ventas en toneladas se le brindará una semana con los gastos pagos en el motel de la fábrica "La Boca" al final del año, el responsable de esta actividad será el responsable de ventas con un costo de \$ 1000.00.

**Mes de Abril:** Se comenzará a trabajar con el nuevo método de facturación. Esto será dirigido por el responsable de Marketing con un costo estimado de \$ 10000.00.

**Mes de Mayo:** Se desarrollará una campaña publicitaria que consista en la exposición de los diferentes tipos de productos donde se haga referencia a obras en las que se haya empleado resaltando su calidad y confianza. La exposición será en el pabellón de EXPOCUBA. La actividad correrá a cargo del responsable de Marketing y se destinará un presupuesto de \$10000.00 MN y 5000.00 USD.

**Mes de Mayo:** Se originará un presupuesto para la publicidad y promoción de ventas de 20000.00 USD dirigido por el jefe de ventas y responsable de Marketing.

**Mes de Junio:** Se creará un presupuesto de 15000.00 USD para Investigar y Desarrollar nuevas tecnologías teniendo como responsable al jefe de investigación y desarrollo.

**Mes de Julio:** Se creará un presupuesto de investigación de Marketing consistente en 10000.00USD bajo la dirección del responsable de Marketing con el fin de identificar las inquietudes del público objetivo.

### **Ejecución.**

### **Control y Retroalimentación.**

Formar una comisión presidida por el director general y el auditor de Marketing, encargada de revisar los resultados de cada período, y destacar aquellas actividades que no hayan alcanzado sus objetivos. Los responsables de área que no alcancen dichos objetivos deberán explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.

Realizar auditorías de Marketing para conocer el desarrollo de las actividades de Marketing y asegurar que estas no sean violadas.

**Crear un plan de emergencia previendo cualquier cambio en el entorno que pudiera ocurrir.**

**Trimestralmente se chequeará en el Consejo de Dirección.**

### **CAPITULO III. CONCLUSIONES.**

*Como conclusiones de este capítulo, determinamos :*

*Se diseñó la estrategia de marketing para Cemento Siguaney, donde se deja explícitamente plasmado un crecimiento de los clientes en un 10 %.*

*El diagnóstico mostró que los principales problemas con que se enfrenta la organización son :*

- 1. Las atribuciones que se les dan a los jefes son en extremos limitadas.*
- 2. El grado de participación en la toma de decisiones no rebasa la forma tradicional, es decir consultarles lo aprobado por el nivel superior.*
- 3. No se aplican las normas ISO 9000.*

### **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE MARKETING.**

#### ***2.1 Caracterización de Cemento Siguaney***

**A principios de 1961 se constituye el ministerio de industrias como paso organizativo que lleva el propósito de industrializar el país para alcanzar el desarrollo económico concebido, y se sitúa al frente de este importante**



**organismo el Comandante Ernesto Guevara uno de los principales dirigentes de la revolución de aquellos momentos. Con la creación de este ministerio se facilitaba el cambio radical de la estructura capitalista, iniciada con la toma del poder fundamentalmente en la actividad industrial y la importancia del cemento en todo este proceso, llevo a este nuevo organismo al estudio y ejecución de un plan de ampliación y creación de nuevas capacidades.**

**Así en el año 1962 se compró en la República Socialista de Checoslovaquia por contrato firmado por el Che; la nueva planta "Siguaney" con tres líneas de producción y una capacidad de 500000 T para instalarla en Guayos, Las villas, con un costo de \$35000000.**

**El proyecto original sufrió como modificación el cambio de ubicación que pasó de Guayos para Siguaney en el municipio de Taguasco; esto fue producto a la búsqueda de una mayor reserva de materias primas.**

**En diciembre de 1965 se inician las obras de construcción de la fábrica con las tres líneas de producción que luego se amplió a cuatro con una capacidad total de 670000 T anual.**

**El 10 de febrero de 1971 se realiza la puesta en marcha de la fábrica, proceso que terminó en agosto de 1972 cuando se puso en marcha la cuarta y última línea.**

**En octubre de 1986 por iniciativa de la empresa y con recursos disponibles se realiza una prueba logrando producir 2000 T de cemento blanco de calidad aceptable. Mas tarde en 1989 se comienza la producción de clinker blanco con tecnología japonesa y se destina a la exportación.**

**Actualmente su misión es producir los diferentes surtidos de cemento previstos, fundamentalmente el cemento blanco, todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización.**

**Las posibilidades de producción de Siguaney son cemento "Portland" gris del tipo p-350 puro y pp-250, cemento blanco y clinker blanco para exportar. Estas producciones se entregan a granel y/o envasado, en bolsas de 42.5Kg. El clinker se comercializa a granel. La marca comercial registrada para la comercialización es "Cemento Curazao", perteneciente a la oficina comercial de la corporación.**

**La norma cubana 54.204 define el cemento como: "material pulverizado que con la adición de una cantidad apropiada de agua forma una pasta mas o menos fluida capaz de endurecerse tanto bajo agua como al aire y aglomerar materias adecuadas".**

**En efecto el cemento está formado por una serie de compuestos como el calcio, la alúmina, la sílice y óxido férrico que son los componentes mayores y algunos componentes menores como el magnesio, la alcális, titanio, etc., estos últimos se encuentran en pequeñas cantidades por lo cual se establece un límite máximo para su contenido en el cemento.**

*Las materias primas que introducen estos componentes en el cemento*

**son:**

**La piedra caliza que aporta el calcio principalmente y que representa un 75% del cemento.**

**La arcilla, arenisca o arenas que aportan la sílice y la alúmina.**

**El hierro aporta el óxido férrico.**

**Los componentes mayores y los menores se encuentran prácticamente en todos los materiales mencionados aunque en proporciones diferentes. Entre los aditivos mas utilizados en la industria del cemento tenemos a la zeolita que representa un 20% aproximadamente de cemento pp-250 y el yeso que aporta un 5% en el cemento pp-250, p-350 y cemento blanco.**

**Existen dos métodos para fabricar el cemento: el proceso húmedo y el proceso seco que es el mas moderno y consume menos combustible. La empresa de cemento "Siguaney" debido a su tecnología utiliza el proceso húmedo. Este proceso es de tecnología atrasada y a pesar de que se le hacen innovaciones se dificulta la adquisición de piezas de repuesto ya que son muy costosas. No obstante el cemento "Portland" es elaborado de esta forma mediante la pulverización del clinker y la adición del yeso en forma natural, zeolita y caliza. El combustible que se utiliza en este proceso es petróleo crudo cubano.**

**La fabricación del cemento responde a varias operaciones las cuales están bien delimitadas, pudiendo resumirse en las siguientes etapas:**

**Extracción de caliza.**

**Extracción de arcilla.**

**Extracción de zeolita.**

**Trituración de caliza.**

**Dilución de la arcilla.**

**Trituración de zeolita.**

**Molienda de pasta.**

**Preparación y homogenización de la pasta.**

**Producción de clinker.**

**Molienda de cemento.**

**Entrega de cemento.**

**En cemento Siguaney hay un total de 549 trabajadores de ellos 350 son obreros, 14 pertenecen a la administración, 67 son trabajadores de servicio, 80 son técnicos y 38 dirigentes. El 94.9% de los trabajadores tienen firmado contrato por tiempo indeterminado. Hay 31 contrato por tiempo determinado para trabajadores eventuales que se presentan.**

**Para ellos existe un sistema de estimulación en moneda nacional(MN) y el nivel de partida para obtener este es el cumplimiento del plan de producción, que es de 18000 T, se obtiene el 30% del estímulo que este sería el salario devengado mensualmente de cada trabajador por el 30% por el coeficiente de participación laboral (puede estar enmarcado desde 1 hasta 2); para obtenerlo existe un reglamento con condiciones individuales y colectivas para cada trabajador.**

**También está aprobada la estimulación mediante la tarjeta magnética que comenzó a regir a partir de marzo del 2000, y está en estrecha relación con el sistema de estimulación en moneda nacional debido a que tiene los mismos requisitos aunque el reglamento es más riguroso. El promedio per cápita por trabajador de la tarjeta magnética es de 10.80 en MLC.**

**En cuanto a la capacitación se realizan diferentes cursos a nivel de empresa a horneros, molineros, operadores de equipos auxiliares, calderas, compresores, mecánicos, soldadores, electricistas. Estos se realizan de forma interna en la empresa.**

**También se envían trabajadores a la escuela superior de la industria básica (ESIB) para la superación técnica profesional. En este centro se imparten diplomados, seminarios, talleres, maestrías y postgrados en materias como marketing, dirección empresarial, contabilidad, finanzas y costos.**

**La Sede Universitaria de Sancti-Spíritus(SUSS) José Martí, oferta cursos de contabilidad y finanzas para cuadros, maestrías de dirección y diplomados en derecho laboral.**

**Con el paso al MINBAS esto se convierte en un problema fundamental a solucionar ya que el objetivo de esta empresa es ser centro de referencia de la industria del cemento y se trabaja con el fin de la preparación integral de los trabajadores.**

## ***2.2 Estrategia de marketing.***

**La creación de estrategias subyace un solo valor esencial: la apreciación de la diversidad. Una empresa que valora la diversidad recibe con beneplácito las aportaciones de las personas que tienen diferentes antecedentes, culturas, experiencias, necesidades y fortalezas. Sus aportaciones no se utilizan para cumplir con un mandato gubernamental o para tranquilizar a un grupo específico de trabajadores, sino para ayudar a la compañía a desarrollar su potencial y cumplir con un objetivo fundamental: realizar una contribución significativa a la sociedad en sus áreas de experiencia.**

**A medida que las compañías y los países forman vínculos más estrechos a pesar de que poseen una multiplicidad de culturas y provienen de diversas regiones del mundo, la necesidad de contar con una perspectiva más amplia se vuelve cada vez más importante estratégicamente. Una perspectiva más amplia no se desarrolla sólo a través de enseñarle a los directores y gerentes a pensar de manera global y estratégica. Al mismo tiempo que las compañías trabajan para ensanchar su visión del mundo y los mercados que atenderán en el futuro, también reconocen los beneficios que les ofrece aprovechar la diversidad en su propia casa: las ideas, experiencias, predilecciones y recomendaciones de sus propios asociados. Al interesar a los líderes de todos los niveles en el arte del diseño de estrategias cooperativas, se están abriendo nuevas ventanas que les permitirán explorar cada vez más posibilidades que constituirán la base para su éxito futuro.**

**Después de haber analizado los distintos tipos de modelos existentes de estrategias y basándonos en las características de nuestra organización creamos el siguiente modelo:**

-

### **I Misión**

**La elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según la definición de Majaro, una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, y comprende los siguientes elementos, que son de suma importancia:**

**El concepto de su empresa**

**La naturaleza de su negocio**

**La razón para que exista su empresa**

**La gente a la que usted sirve**

**Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar**

**Una declaración de la visión, es la representación filosófica de cómo desea que lo vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. Según Majaro incorporó la visión como parte de la declaración de la misión puesto que las dos están relacionadas, pero que sirven a diferentes propósitos. Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la**

**empresa. La declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes. En muchos casos, su visión será una breve adaptación de una parte de su declaración de la misión.**

**¿Por qué necesitamos una declaración de misión?**

**Se encontrará con que tener una declaración breve pero completa le ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda su empresa.**

**Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomarán usted y su equipo administrativo, así como las otras unidades de su empresa**

**Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa**

**Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de su empresa.**

**La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. Sin una declaración clara del propósito de su empresa entera, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados. En otras palabras, su declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa.**

**En lo externo, la declaración de la misión de su empresa proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus accionistas y a su casa matriz. Aunque su propósito principal no es el de un documento de relaciones públicas, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente.**

**¿A quiénes se incluyen en la declaración de la misión?**

**La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su empresa reside en el director general (o cualquier título que tenga la persona encargada de tomar las decisiones) y en los miembros del equipo de alta administración. La responsabilidad secundaria queda en los otros gerentes importantes de toda la empresa, quienes necesitan**

revisar el borrador inicial y hacer preguntas y ofrecer sugerencias sobre la forma en la que la declaración puede hacerse más efectiva y útil, puesto que una declaración de la misión es conceptual, completa y con base en lo esencial, los integrantes del equipo de planeación necesitan efectuar algunos estudios y razonamientos independientes acerca de lo que debería ir dentro de su declaración de la misión, antes de reunirse como grupo a estudiar y elaborar esa declaración.

-

## II Análisis externo (entorno, mercado y competencia).

El análisis externo se realiza sobre factores que aunque están fuera de la empresa pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias, centrándose en: el entorno, el mercado y la competencia.

### a) Análisis del entorno.

En este punto se realiza el estudio de los factores del sistema comercial no controlables por la empresa y que influyen en los comportamientos del mercado y en decisiones de marketing de la organización ( Kotler, 1992). El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad de adaptarse a los cambios que dieron lugar a su entorno.

El seguimiento y estudio del entorno es en primer lugar la actividad de procesar la información sobre los cambios que se producen en el mismo. Supone además y fundamentalmente, tratar de comprender cómo dichos cambios impactarán en la empresa con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas y oportunidades para la propia organización con el fin de anticiparse o reaccionar a las primeras y aprovechar las segundas.

Puede distinguirse entre un *macroentorno*, más lejano y un *microentorno*, más próximo e inmediato a la relación de la empresa con el mercado.

-

**Macroentorno:** Conjunto de factores del entorno que no guarda una relación causa - efecto directa con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su

**influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras actividades humanas y sociales. ( Cruz Roche, 1990)**

**Las seis principales fuerzas del macroentorno son las demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socio-culturales y del medio ambiente natural. ( Kotler, 1992)**

-

**Microentorno: Conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado su influencia es más inmediata. Por ejemplo, suministradores, intermediarios, competidores e instituciones que promueven, facilitan o controlan la actividad comercial.**

#### **b) Análisis del mercado.**

**Mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo que podrían estar dispuestos a satisfacer a través del intercambio de otros elementos de valor.**

**El análisis del mercado es el estudio de las características, elementos y variables de un mercado. Un mercado se configura básicamente por tres factores: las necesidades, los deseos y la capacidad de compra. Un mercado, además, tiene límites, que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial. Estos límites, sin embargo, son relativos y pueden modificarse, especialmente los que se refieren al uso del producto. El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que lo componen, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios. En concreto, el análisis del mercado debe contemplar los aspectos siguientes:**

**Las características que determinan un mercado (necesidades, deseos y demanda).**

**Los límites del mercado.**

**Los distintos tipos de mercado existentes y los criterios de clasificación posibles.**

**Las áreas comerciales.**



**La capacidad de compra de los consumidores.**

**La estructura del consumo/demanda.**

**Las instituciones comerciales que inciden sobre el mercado.**

**El efecto del entorno, en general, y de la competencia, en particular.**

**c) Análisis de la competencia.**

**Desde el punto de vista de una empresa, la competencia es cualquier otra empresa que ofrece productos o servicios similares o sustitutivos a los mismos mercados. Ahora bien, desde la perspectiva del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. ( Henderson, 1983).**

**Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los consumidores. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse. ( Smith, Andrews y Blevins, 1992)**

**Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden. Michael Porter (1986) ha propuesto la consideración de la competencia no sólo de las empresas que afectan en un mismo producto-mercado, sino también lo que denomina rivalidad ampliada, que está formada por competidores potenciales, productos sustitutivos, clientes y proveedores. Así pues, entender y comprender constantemente a la competencia, como al mismo negocio propio, es fundamental. Esto permite planear y desarrollar acciones comerciales que realmente lo coloquen en una posición ventajosa en el mercado.**

**Henderson ha determinado una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.**

**Estos principios son:**

**Todo competidor que persista y sobreviva tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.**

**Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.**

**Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta al otro.**

**Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio.**

-

### **III Análisis interno.**

**El análisis interno es el examen de los recursos y capacidades de la propia empresa. Debe considerar una gran cantidad de factores relativos a aspectos sobre productos, precios, promoción, distribución, servicio al cliente, recursos humanos y otros generales de la organización. Este análisis determina cuáles son los puntos fuertes que permiten mantener una ventaja competitiva y cuáles los débiles que suponen una amenaza o riesgo para conseguir los objetivos trazados.**

#### **a) Productos.**

**Las empresas esperan alargar la vida de los productos y su rentabilidad, aún suponiendo que estos no durarán eternamente, por lo tanto es necesario que se conozcan las características inherentes a los mismos, el nivel de demanda, el margen de beneficios que brindan, etc.**

**Según (Kotler, 1992) el conjunto de productos de una empresa tendrá una cierta *anchura, longitud, profundidad y consistencia.***

**La anchura del conjunto de productos guarda relación con las distintas líneas o divisiones de productos que produce o comercializa la empresa.**

**La longitud de productos se refiere al total de productos que se fabrican o comercializan.**

**La profundidad del conjunto se relaciona con la cantidad de variantes de cada producto que se ofrecen por línea o división.**

**La consistencia de un producto o de una mezcla de productos se refiere a la medida en que varias líneas de productos se encuentran relacionadas**

con el uso final, las exigencias de producción, los canales de distribución u otras formas.

Estas cuatro dimensiones del mix de productos proporcionan las claves para definir la estrategia de productos de la empresa.

## **b) Precios.**

El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos. El precio no es sólo lo que se paga, sino el tiempo utilizado para obtener el servicio o producto, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona conseguirlo.

Todas las empresas que persiguen beneficios y numerosas entidades no lucrativas fijan precios a sus productos. A lo largo de la historia, el precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores y además es considerado como uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de las empresas y su rentabilidad.

Las empresas fijan sus precios de diversas formas. En las pequeñas, son generalmente fijados por máximos dirigentes, en lugar de ser estimados por el departamento de marketing o el de ventas. En las grandes empresas, la fijación de precios es llevada a cabo por los directores de división y de líneas de productos. Incluso en este caso, el nivel más alto de dirección determina objetivos y políticas para los precios y, a menudo, aprueba aquellos que son fijados por niveles más bajos dentro del organigrama de gestión de la empresa. Otras personas que guardan relación con los precios son directores de ventas, de producción, financieros y contables. (Kotler 1992)

Según Nagle(1987) los errores más frecuentes en la fijación de precios son:

**Precios demasiado orientados a los costos.**

**No revisar los precios con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios experimentados en el mercado.**

**Fijación de los precios independientemente del resto de las variables del marketing mix (4P), sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.**

**No variar suficientemente los precios para los distintos productos y segmentos del mercado.**

**c) Promoción.**

**Las empresas no sólo han de ofertar buenos servicios sino también, han de saber comunicar las ventajas que aportan a los clientes. Han de hacerlo de forma que identifiquen que su imagen se diferencia de los demás y se perciba claramente.**

**Según Kotler (1992) cada herramienta de comunicación; publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas tienen sus propias características y costos que es necesario conocer para hacer una selección adecuada.**

-

**Publicidad: Puesto que hay muchas formas y usos de la misma, es difícil generalizar sobre este aspecto, aunque si se pueden destacar las siguientes características.**

**Presentación pública: La publicidad es un modo de comunicación pública cuya naturaleza contiene una especie de legitimación al producto a la vez que sugiere una oferta estándar.**

**Capacidad de penetración: La publicidad permite al vendedor repetir el mensaje numerosas veces y al comprador compararlo con los de la competencia.**

**Expresividad amplificada: La publicidad proporciona a las empresas oportunidad para destacar sus productos a través del uso artístico de la impresión, el sonido y el color, aunque a veces un exceso de expresividad, se puede comer el mensaje.**

**Impersonalidad: La publicidad no puede tener tanta fuerza como un vendedor, ya que el auditorio no está obligado ni a atender ni a responder al mensaje.**

-

**Venta personal: Es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencias en los compradores, convicción y acción, presentando las siguientes características distintivas respecto a la publicidad.**

**Encuentros frente a frente:** La venta personal supone una relación directa, inmediata e interactiva entre dos o más personas.

**Relaciones:** La venta personal permite el surgimiento de todo tipo de relaciones, desde los derivados de los intereses de las partes hasta los profundos sentimientos de amistad.

**Respuesta:** La venta personal genera en el comprador un sentimiento de obligación de escuchar al vendedor, desarrollando un mayor compromiso por atender y responder.

-

**Promoción de ventas:** Aunque las herramientas de promoción de ventas - vales de descuento, muestras, concursos, etc. son muy diversos presentan tres características comunes:

**Comunicación:** Atraen la atención y generalmente proporcionan información que puede conducir al consumidor hacia el producto.

**Incentivo:** Incorporan algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor.

**Invitación:** Representan un estímulo para efectuar la transacción en el momento.

-

**Relaciones públicas:** El atractivo de las relaciones públicas se representa en sus tres características distintivas.

**Alta credibilidad:** Los relatos y noticias nuevas parecen ser más auténticos y creíbles para los lectores que los anuncios.

**Penetración:** Las relaciones públicas pueden alcanzar al público que rechaza a los vendedores y a la publicidad. El mensaje llega al comprador más a través de noticias que mediante comunicación orientada a la venta.

**Exageración:** Las relaciones públicas como la publicidad, tienen un alto potencial para destacar positivamente la imagen de la empresa o producto.

La mayoría de las empresas comienzan por emplear en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos y servicios. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un

**incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones. El marketing directo trata de aunar esos elementos con objeto de permitir una venta directa sin necesidad de utilizar un intermediario.**

#### **d) Distribución.**

**La venta al por mayor incluye todas las actividades que han de desempeñar en la venta de bienes y servicios quienes los compran para revenderlos o utilizarlos en sus negocios. Se utiliza el término mayorista, sin embargo, para describir a aquellas empresas que están relacionadas de forma inmediata y primaria con la venta al por mayor.**

**Los mayoristas difieren de los minoristas en los siguientes aspectos: en primer lugar, los primeros prestan menos atención a la promoción, ambiente y localización, porque realizan el negocio con clientes en lugar de con consumidores finales; en segundo lugar, las transacciones al por mayor son generalmente de mayor importe que los intercambios al detalle y los mayoristas cubren generalmente una mayor área comercial que los detallistas, en tercer lugar, el gobierno trata a los mayoristas y a los minoristas de forma diferente en relación con su naturaleza jurídica e impositiva.**

**Es importante saber que papel desempeña los mayoristas, porque los fabricantes podrían ignorarlos y vender directamente a los consumidores finales. Los mayoristas se utilizan en las operaciones de distribución cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones.**

**Venta y promoción: Los mayoristas constituyen una fuerza de ventas que permite a los fabricantes alcanzar a muchos pequeños clientes a un costo relativamente bajo.**

**Compra y constitución del surtido de productos: Los mayoristas son capaces de seleccionar productos y de combinarlos para adecuarlos a las necesidades de sus clientes, lo que supone un ahorro considerable de trabajo para estos.**

**Ahorros derivados de compras masivas: Los mayoristas consiguen ahorros para sus clientes a través de comprar grandes cantidades a granel que después fragmentan en lotes más pequeños.**

**Almacenamiento:** Los mayoristas mantienen existencias, lo cual supone una reducción de los costos de inventarios y riesgos para los proveedores y clientes.

**Transporte:** Los mayoristas proporcionan una entrega más rápida a los compradores, debido a que están más cerca que el fabricante.

**Financiación:** Los mayoristas financian sus compras mediante la concesión de créditos y, a su vez, financian a sus suministradores a través de los pedidos y el pago de las facturas a su vencimiento.

**Asunción de riesgo:** Los mayoristas asumen algunos riesgos puesto que soportan los costos de robo, daño, expoliación y obsolescencia.

**Información del mercado:** Los mayoristas proporcionan información a sus proveedores y clientes relativa a las actividades de los competidores, nuevos productos, precios, etc.

**Servicios de gestión y asesoría:** Los mayoristas prestan a menudo apoyo a los detallistas para que mejoren sus operaciones mediante el adiestramiento de sus fuerzas de ventas, ayudándolos en la distribución y ordenación de sus almacenes y escaparates y estableciendo sistemas de contabilidad y control de inventarios. A su vez, pueden prestar ayuda a sus clientes industriales ofreciéndoles formación y servicios técnicos.

Mediante una efectiva distribución física las empresas pueden lograr diferenciación y por tanto una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles sino también su ubicación, dimensión y ambientación.

La distribución física supone la planificación, implementación y control físico de los flujos materiales y bienes finales, desde los puntos de origen hasta los puntos de utilización, con objeto de atender las necesidades de los consumidores a cargo de un beneficio.

Los principales elementos de los costos de la distribución física son el transporte, el control de existencias, el almacenamiento y otros como la recepción de órdenes, el servicio al cliente y la administración. Los expertos creen que pueden conseguirse ahorros sustanciales en el área de la distribución física; que ha sido descrita como " la última frontera para obtener economías en los costos" y " el continente oscuro de la economía".

La distribución física no sólo es un costo, es una herramienta potente dentro del marketing competitivo. Las empresas pueden atraer a clientes

adicionales mediante el ofrecimiento de un mejor servicio o unos precios más bajos conseguidos a través de la mejora en este aspecto.

Muchas empresas sostienen que el objetivo de la distribución física es " obtener las mercancías necesarias, llevarlas a los lugares oportunos a su debido tiempo y al costo más bajo posible". Desgraciadamente este enfoque proporciona poca ayuda en la actualidad. No existe ningún sistema de distribución física que pueda, simultáneamente, maximizar el servicio al cliente y minimizar los costos de distribución. Prestar el máximo servicio a los clientes supone un gran volumen de existencias, un transporte rápido y múltiples almacenes, factores todos ellos que incrementan los costos de distribución. Minimizar los costos supone un transporte barato, un volumen de existencias reducido y pocos almacenes.

El punto de partida para diseñar un sistema de distribución física es estudiar lo que los consumidores desean y lo que los competidores están ofreciendo. Los clientes están interesados en varias cosas: entrega puntual, deseo que el proveedor atienda sus necesidades urgentes, manipulación cuidadosa de las mercancías, posibilidad de que el proveedor se quede con los productos defectuosos y suministre otros en buenas condiciones rápidamente y posibilidad de que el proveedor gestione las existencias del cliente.

La empresa debe fijarse en los niveles de servicio de los competidores a la hora de fijar el suyo. Generalmente deseará ofrecer, como mínimo, el mismo nivel de servicio que sus competidores y deberá fijarse en los costos que debe suponer proporcionar niveles de servicio más altos. El objetivo puede ser maximizar los beneficios y no las ventas. (Kotler, 1992)

-

**Almacenamiento:** Todas las empresas tienen que almacenar sus mercancías y esperar posteriormente a que sean vendidas. La función de almacenamiento es necesaria debido a que los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden. El almacenamiento elimina problemas que pueden surgir con relación a las cantidades deseadas y al tiempo. Un mayor número de almacenes supone que los bienes pueden entregarse al cliente de forma más rápida, sin embargo, los costos se elevan, por lo cual el número de almacenes debe mantener un equilibrio entre el nivel de servicio al cliente y los costos de distribución.

-

**Existencias:** El nivel de existencias representa una de las decisiones de la distribución física de más trascendencia para la satisfacción del cliente.



**La decisión sobre las existencias supone conocer cuando y cuanto hay que pedir; a medida que las existencias disminuyen, la dirección debe saber para que nivel de pedido tiene que realizar un nuevo aprovisionamiento.**

-

**Transporte: Los vendedores necesitan estar al corriente y preocuparse de las decisiones de transporte de su empresa. Las elecciones de transporte pueden afectar el precio de los productos, los períodos de entrega y su puntualidad y el estado que van a tener las mercancías cuando lleguen; aspectos, todos ellos, que afectan la satisfacción de los consumidores.**

**Las decisiones de transporte deben considerar la compleja relación entre varias formas alternativas de realizarlo y sus implicaciones sobre otros elementos de la distribución tales como el almacenamiento y el volumen de existencias. Debido a que los costos de transporte cambian a lo largo del tiempo, las empresas necesitan reanalizar las opciones con objeto de buscar los acuerdos que permiten una distribución física óptima. (Ballou, 1987)**

**e) Ventas.**

**Las empresas compiten entre sí para conseguir pedidos de los clientes. Deben situar sus fuerzas de ventas estratégicamente, con objeto de que pueda llegar a los clientes adecuados en el momento oportuno y de la forma precisa. Los vendedores pueden entrar en contacto con los clientes de varias formas:**

**Vendedor - Cliente: un vendedor se pone en contacto, cara a cara o a través del teléfono, con un cliente.**

**Vendedor - Grupo de compradores: un vendedor realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.**

**Equipo de vendedores - Grupo de compradores: un equipo de ventas realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.**

**Conferencias de ventas: el vendedor selecciona a personas claves de la empresa con objeto de encontrarse con uno o más compradores y conversar sobre aspectos que pueden tener oportunidades de negocio mutuo.**

**Seminarios de venta: un equipo de ventas dirige un seminario educativo a un grupo técnico de una empresa cliente.**

La estrategia de ventas tendrá sus implicaciones sobre la organización de los vendedores. Las alternativas que tienen las empresas en este punto son las siguientes:

**Organización territorial de la fuerza de ventas:** Es la forma más sencilla de ordenar las ventas. A cada vendedor se le asigna un territorio exclusivo en el que representa la totalidad de las líneas de producto de la empresa.

-

**Organización de la fuerza de ventas basada en producto:** La importancia de los vendedores que conocen sus productos, junto con el desarrollo de divisiones y dirección de producto, han conducido a que muchas empresas organicen sus fuerzas de ventas en líneas.

-

**Organización de vendedores basado en el mercado:** Las empresas especializan con frecuencia a sus fuerzas de ventas dentro de un determinado sector, en función de los clientes, pudiendo crear equipos de ventas por sectores o por tipos de clientes.

-

**Organizaciones complejas de fuerzas de ventas:** Cuando una empresa vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes dentro de un área geográfica de grandes dimensiones, combina frecuentemente varios tipos de organización de fuerzas de ventas. Los vendedores pueden especializarse en territorio - producto, territorio - mercado, producto - mercado, y así sucesivamente.

f) Servicio al cliente.

En el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que conforman determinado mercado para una empresa, se encuentran los clientes; es porque todos los clientes son consumidores; pero no todos los consumidores son clientes. Cuando se logran clientes se deben retener con un excelente servicio a los mismos.

El conjunto de acciones y medios materiales y humanos dirigidos a recibir y atender al cliente, así como para entregarle y cobrarle el producto vendido o el servicio prestado, se denomina servicio al cliente.

**Este adquiere aún mayor importancia en un mercado basado en relaciones estables.**

**De Roulet (1994) contempla cinco principios por los cuales debe regirse el servicio al cliente.**

**Establecimiento de las bases del negocio.**

**No todos los clientes son iguales.**

**Las relaciones no son unidimensionales.**

**El cliente define el servicio de modo diferente al proveedor.**

**Las relaciones crean valor.**

**Este mismo autor establece las siguientes etapas para el desarrollo de una estrategia de servicio:**

**Construir un "motivo para la acción"**

**Segmentar los clientes.**

**Analizar los procesos actuales de prestación del servicio.**

**Desarrollar una visión de servicio y objetivos para cada segmento.**

**Identificar las características comunes a todos los segmentos y fijar metas de relación.**

**Desarrollar iniciativas para añadir valor con un beneficio mutuo.**

**g) Recursos humanos.**

**El recurso humano es el factor determinante con que cuenta la empresa para lograr el cumplimiento de sus metas con eficiencia y efectividad, por tanto se impone un nuevo enfoque en la gestión de recursos humanos. Este aspecto se refiere en cada empresa a todas aquellas actividades de desarrollo y cumplimiento por parte de la misma, dirigida a la satisfacción de los trabajadores, así como al logro de los objetivos estratégicos, misión y metas fijadas.**

**Un aspecto importante para las empresas comercializadoras es la conformación de su fuerza de ventas. A medida que las empresas se orientan más hacia el mercado, sus vendedores necesitan dirigirse más hacia este y hacia los clientes. El enfoque más actual es que las fuerzas de**

ventas deben saber generar la satisfacción de los consumidores y el beneficio para la empresa. Deben saber analizar datos sobre ventas, medir el potencial de mercado, recoger información de interés sobre él y desarrollar estrategias de marketing y planes. La fuerza de ventas necesita conocimientos analíticos de marketing y esta necesidad es especialmente importante en los niveles más altos de la dirección de ventas. (Kotler, 1992)

En la actualidad el término *vendedor* cubre un amplio abanico de actividades en la economía, donde las diferencias son a menudo mayores que los parecidos. McMurry (1961) realizó la siguiente clasificación:

**Distribuidor físico:** su misión es fundamentalmente entregar el producto (por ejemplo: leche, pan, combustibles)

**Receptor de pedidos:** su actividad es la de agente de pedidos (detrás de un mostrador) o tomador de pedidos externos (visitando posibles clientes)

**Creadores de imagen:** son aquellos puestos en los cuales la fuerza de ventas no se dedica a recoger pedidos, sino a tratar de construir una buena imagen de su empresa o a educar a los usuarios actuales y potenciales.

**Técnico:** en esta actividad el mayor énfasis se localiza en proporcionar conocimientos técnicos.

**Creador de demanda:** su actividad se orienta a la venta creativa de productos tangibles o intangibles.

La fuerza de ventas desarrolla una o más de las siguientes tareas para sus empresas.

-

**Prospección:** los vendedores encuentran y conservan nuevos clientes.

-

**Comunicación:** la fuerza de ventas proporciona información sobre los productos y servicios de una empresa.

-

**Venta:** los vendedores conocen el "arte de vender"(aproximación, presentación, respuesta ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta).

-

**Servicio:** la fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes (consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y la entrega).

-

**Recogida de información:** la fuerza de ventas recoge información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas.

-

**Selección de clientes:** la fuerza de ventas es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los productos escasos a los clientes más interesantes.

Una vez que las empresas tienen clara la estructura de su fuerza de ventas, se encuentran en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores que representan uno de los activos más productivos y caros de los que disponen. Aumentando su número se incrementan al mismo tiempo las ventas y los costos.

-

**Selección.** Uno de los aspectos claves para conseguir la efectividad de la fuerza de ventas radica precisamente en una acertada selección. Los rendimientos conseguidos por un vendedor de tipo medio con respecto a un buen vendedor pueden ser considerables. Más que las grandes diferencias de productividad, importan los despilfarros por contratación de personas inadecuadas.

-

**Estimulación.** Para conseguir Recursos Humanos la empresa tiene que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. La dirección debe determinar el nivel de cada componente para diseñar un plan efectivo de retribuciones. El nivel de compensación debe guardar relación con las retribuciones del mercado con relación a ese tipo de trabajo y a los conocimientos necesarios para poder desarrollarlo.

Para las empresas comercializadoras es muy importante sobre todo la estimulación a los vendedores. Estos necesitan ser estimulados y obtener incentivos especiales para trabajar y rendir al máximo por las siguientes razones:

**La naturaleza del trabajo:** El trabajo del vendedor es con frecuencia frustrante. Los vendedores tienen un status inferior con relación al comprador, frecuentemente no están autorizados a hacer lo necesario para conseguir un nuevo cliente y a menudo pierden grandes pedidos que les ha costado un duro esfuerzo conseguir.

**La naturaleza humana:** La mayoría de las personas trabaja por debajo de su capacidad en la ausencia de incentivos especiales, tales como ganancias económicas o reconocimiento social.

**El problema de la motivación de los vendedores ha sido estudiado por Churchill, Ford y Walker (1985) El modelo básico aparece a continuación:**

**Motivación Esfuerzo Actuación Recompensa Satisfacción**

Este modelo propone que cuanto mayor sea la motivación del vendedor, mayor será tanto su esfuerzo como su interés por conseguir una buena actuación. Una buena actuación conducirá a una mayor recompensa y una mayor recompensa les proporcionará mayor satisfacción.

-

**Capacitación:** Los programas de capacitación son siempre costosos para las empresas. Remunerar a profesores y pagar materiales y aulas suponen grandes gastos; se paga por una persona que todavía no está produciendo ganancias y a la vez se pierden oportunidades porque no se encuentra operando en el mercado. Sin embargo, es esencial; sobre todo en las empresas comercializadoras, la formación y capacitación de sus fuerzas de ventas. Según Mayer y Greenberg (1964) los nuevos vendedores pueden dedicar varias semanas o varios meses a la formación, siendo su período medio veintiocho semanas, cuando se trata de empresas que operan con productos industriales, doce en empresas de servicios y cuatro en empresas que trabajan con productos de consumo, aunque varía con la complejidad de las tareas de ventas y del tipo de persona seleccionada por la empresa.

**Las empresas necesitan vendedores maduros y conocedores de su profesión. Los programas de formación tienen, por lo tanto, varios objetivos:**

**Los vendedores necesitan conocer e identificarse con la empresa.**

**Los vendedores necesitan conocer los productos de la empresa.**

**Los vendedores necesitan conocer las características de los clientes.**

**Los vendedores necesitan saber cómo hacer las presentaciones de ventas para que sean efectivas.**

**Los vendedores necesitan comprender los procedimientos de actuación y las responsabilidades (Kotler, 1992)**

**h) Instalaciones y tecnología.**

**Para optimizar servicios y buscar eficiencia, es necesario que las empresas hagan una correcta utilización de sus instalaciones y tecnología, así como mantener las mismas en buen estado.**

**Las empresas comercializadoras, sobre todo, deben contar con suficiente capacidad de almacenamiento y con medios de transportación para sus productos, de forma tal que se garantice la existencia adecuada y la distribución óptima. No se concibe actualmente una empresa sin equipamiento de oficina para agilizar los trámites necesarios y procesar y guardar información.**

**Todas las instalaciones y la tecnología con que cuentan las empresas necesitan mantenimiento, perfeccionamiento y sustitución cada determinados períodos de tiempo.**

-

#### **IV Formulación de Objetivos.**

**Una vez que la unidad estratégica de negocio haya definido su misión y examinado su medio ambiente externo e interno, puede comenzar a desarrollar los objetivos generales y específicos para el período considerado. A este paso se le llama Formulación de Objetivos.**

**Pocos negocios persiguen un solo objetivo. La mayor parte buscan un conjunto de objetivos entre los que se incluyen: rentabilidad, crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado, disminución del riesgo, innovación, imagen, etc. Las unidades de negocio definen estos objetivos y**

los gestionan. Para que este sistema funcione, los objetivos deben estar jerarquizados, ser cuantitativos, reales y consistentes.

La dirección conoce ya los temas clave y se enfrenta con la toma de decisión sobre los objetivos que guiarán la búsqueda posterior de las estrategias y programas de acción. Se deben establecer dos tipos de objetivos: financieros y de Marketing.

#### **Objetivos Financieros:**

Toda empresa persigue objetivos financieros, mientras que los accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

#### **Objetivos de Marketing:**

Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de Marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere ganar 1 800 000 dólares de beneficio y su objetivo de beneficio es del 10% sobre las ventas, debe establecer un objetivo de ventas de 18 000 000 de dólares.

El establecimiento de objetivos debe seguir ciertos criterios:

Cada objetivo debe establecerse de forma clara y medible para un período de tiempo determinado.

Los objetivos deben ser consistentes.

Deben establecerse de forma jerárquica, hacer posible con los objetivos de más bajo nivel derivados de los más importantes.

Deben ser alcanzable pero suficientemente útiles para estimular el máximo esfuerzo.

-

#### **V Estrategia de Marketing.**

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente



**debe convertirse en programas específicos a ejecutar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.**

**En el desarrollo de la estrategia de Marketing, la dirección se enfrenta con la elección de diversas alternativas. Cada objetivo se puede alcanzar de distintas formas. Bajando a través de los distintos objetivos, la dirección puede identificar las principales alternativas estratégicas con las que se enfrenta la línea de producto.**

**La declaración de estrategia se podría presentar también en forma de lista, cubriendo las principales herramientas de Marketing.**

**Público objetivo.**

**Posicionamiento.**

**Línea de producto.**

**Precio.**

**Distribución.**

**Fuerza de ventas.**

**Servicios.**

**Publicidad.**

**Promoción de ventas.**

**Investigación y desarrollo.**

**Investigación de Marketing.**

**El desarrollo de la estrategia requiere que el director de Marketing la discuta con otros directores cuya cooperación será básica para conseguir el éxito del plan. El director de producto deberá consultar con los directores de aprovisionamiento y de fabricación, para asegurarse de que serán capaces de comprar la calidad y cantidad de material suficiente y de producir el suficiente número de unidades para responder al volumen de ventas planificado. Deberá también conversar con el director de ventas para obtener el apoyo suficiente del equipo de ventas y con el director financiero para asegurar la disponibilidad de fondos suficientes.**

-

## VI Elaborar Programas de Acción

Una vez que el área de negocio ha desarrollado las estrategias para alcanzar sus objetivos, debe definir sus programas para llevarlas a cabo. Así, si el negocio ha decidido ser líder en tecnología debe desarrollar programas que fortalezcan el departamento de I+D, información sobre nuevas tecnologías que puedan afectar el negocio, productos de tecnología punta, entrenar a los vendedores para que comprendan los productos y eduquen a los clientes, desarrollar programas de publicidad que comuniquen su posición como líder tecnológico.

-

## VII Ejecución.

### VIII Control y Retroalimentación.

A medida que se van tomando decisiones, la empresa necesita controlar los resultados y los desarrollos que sucedan en el entorno. La empresa puede contar, de hecho, con que el entorno cambiará durante el periodo planificado y que se verá entonces presionada a hacer los ajustes apropiados en una o más de las fases del proceso planificador si quiere alcanzar sus objetivos.

Algunas secciones de control incluyen planes de emergencia que señalan los pasos que la dirección daría en respuesta a acontecimientos adversos específicos que podrían ocurrir, tales como una guerra de precios o una huelga. El propósito de un plan de emergencia es animar a los directores a considerar ciertas dificultades que podrían vencer de ser previamente previstas. La alta dirección revisa los resultados cada periodo y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos. Los directores que no alcancen sus objetivos deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.

## CAPITULO III Estrategia de Marketing para Cemento Siguaney.

### 3.1 Estrategia de Marketing.

La **Empresa de Cemento Siguaney**, con una capacidad potencial de 502 mil tpa de Cemento Gris y disponible de 450 mil tpa y 100 mil tpa de Cemento Blanco, que incluye la posibilidad de la producción de clinker blanco con destino exclusivo para la exportación, se encuentra ubicada en la región central del país; la tecnología instalada es de origen checo (Prerovskye Strojirni) para la producción de gris y japonesa (Onoda Eng. & Consult. Co) para la producción de blanco, realiza la fabricación del clinker por el

denominado proceso húmedo, para lo que cuenta con cuatro hornos (uno de ellos adaptado a la producción de clinker blanco) que consumen **Petróleo Crudo Cubano** como combustible.

Durante los casi 30 años de operación, la planta suministró su producción fundamentalmente a las provincias centrales, hasta que desde 1989 en que se inició la producción de cemento blanco amplió su área de influencia a todo el país en este último surtido, de manera que en la actualidad su mercado se concentra en esta región del país en lo correspondiente a cemento gris. Actualmente su **misión** es producir los diferentes surtidos de cemento previstos, fundamentalmente el cemento blanco, todo esto al menor costo posible y con un nivel de calidad que satisfaga competitivamente las expectativas de los clientes, cumpliendo con las obligaciones mercantiles contraídas por la organización.

El **sector**, en el que se ejecuta nuestro negocio, presenta un nivel de madurez y experiencia conformado después de casi 30 años de trabajo y así, existen reales perspectivas de un mercado sólido y con tendencia a la expansión y a la recuperación. Perteneciente al MINBAS conformado en la provincia por distintas empresas como son: Gases Industriales Sancti Spiritus, Arena Sílice, Papeleras "Pulpa Cuba" y "Panchito Gómez Toro", OBE y Refinería "Sergio Soto". La ubicación geográfica de nuestra Empresa, el estado actual y la conservación de sus equipos, la eficiencia lograda en la utilización del combustible y su disponibilidad, así como la garantía de la disponibilidad de las materias primas que requiere el proceso de fabricación de cemento gris, explican las principales ventajas del mismo. Sin embargo, el sostenido incremento de los precios del crudo, frente a los fijos valores de venta del cemento, constituye junto a la incertidumbre del suministro y reservas de las materias primas para el proceso de producción de cemento blanco, las mayores desventajas o amenazas. Independientemente de ello nuestra **visión** es que nuestra empresa sea ejemplo de la industria del cemento.

-

### Análisis Interno:

#### Producto.

Se producirán dos tipos de Cemento Portland: Cemento GRIS y Cemento BLANCO. El primero de los relacionados se oferta en dos calidades P-350 y PP-250, entre los cuales se diferencian porque el PP-250 presenta entre un 10 y un 20 % de adición de toba. Para el próximo año se incorpora además el cemento P-350 con adición de un 5 % de filler calizo, pero que se considera cualitativamente como el mismo producto pues mantiene los

*mismos índices de calidad que se exigen para el cemento puro. Por su parte el cemento blanco, reúne en su composición, además del clinker blanco que se fabrica con ese fin, el yeso como todo cemento y la adición de filler calizo de la misma caliza blanca que se utiliza como materia prima para la producción del clinker. El clinker blanco, por sí mismo constituye un producto como tal, por cuanto se oferta para el mercado de exportación del área del Caribe. (ver anexo1)*

*El muestreo del producto se realiza sistemático y en horario, preparándose lotes para los análisis generales en función de las horas de producción del surtido en cuestión. Con respecto a la exportación de clinker blanco, se toman muestras y se ensayan en concordancia con cada embarque realizado. En cada lote entregado, para toda la producción, se emite un Certificado de Concordancia, elaborado por el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, el cual se encarga de atender las posibles quejas o recomendaciones de nuestros clientes y darles la atención que corresponde ante posibles contradicciones que puedan afectar la imagen y garantía de nuestras producciones.*

*La incidencia de las ventas durante el período enmarcado de 1994 a 1999, por las distintas producciones se aprecian en los anexos 2,3y 4.*

*La producción terminada se mide en toneladas de cemento por tipos de surtidos y clinker para la exportación, las producciones intermedias se miden en toneladas (ejemplo toneladas de caliza, de pasta de clinker, etc.) estos indicadores para medir la eficiencia de las áreas es bueno y los índices de consumo se adaptan bien a esta unidad de medida.*

*En el anexo No. 2 se puede apreciar como hubo una disminución del volumen de las ventas del producto **cemento P-350** en el año 1998 dado por la reducción del plan de producción. No obstante no se puede decir que hubo tal disminución sino un gran incremento ya que en 1999 se demanda mucho el producto debido a la apertura de nuevos mercados, la rotura, en esta fecha, de la fábrica de Nuevitas y se inician grandes construcciones en la cayería norte.*

*En el anexo No. 3 se distingue una irregularidad en el volumen de las ventas de **cemento PP-250** teniendo como antecedente una disminución del plan de producción. A partir de 1999 se ve un ligero crecimiento dado por las mismas razones expresadas anteriormente.*

*A partir de 1996 el volumen de ventas de **cemento blanco** disminuyó y se ha mantenido de esta forma debido a la limitación de componentes necesarios para su producción.(anexo 4)*

-

### Precio.

*La empresa no forma sus precios sino que son conformados por la corporación de cementos cubanos. En la base se elabora las fichas de costo y se envían a instancias superiores y a partir de estos es que se forman los precios.*

*Periódicamente se revisan los precios aunque no por la dirección de la entidad, también se realiza este trabajo con las fichas de costo que sirven de base para la formación de los precios. A pesar de no contar con un trabajador encargado de esa actividad si existe un riguroso control sobre la política de precios y por lo menos una vez al año se revisan estos.*

*Con anticipación se informa a los clientes las modificaciones en los precios esto fundamentalmente en lo referente a los precios en USD.*

-

### Promoción.

*La promoción del producto clinker blanco es llevada a cabo por la corporación de cemento. La venta de los demás productos se reduce a la venta personal y aun esta no es eficaz ya que los vendedores no han recibido capacitación en este aspecto. Además no se utilizan los métodos más simples de publicidad tales como: plegables con información sobre el mismo.*

-

### Distribución.

*La distribución de los productos se hace directamente a los clientes, no se cuenta con una empresa distribuidora. El estado es quien asigna determinada cantidad de cemento financiado y la venta en USD es liberada, pero con previo contrato con la empresa. En el caso del clinker blanco es comercializado por la Corporación de Cementos Cubanos. El crecimiento de los canales de distribución esta en dependencia del desarrollo del país, del presupuesto con que el estado cuente para el desarrollo de las inversiones del turismo en Cuba y otras. Se espera que a partir de este año 2001 la distribución del cemento a granel se hará a los clientes en vehículos con las condiciones adecuadas, además se les garantizará el correcto pesaje en la empresa y a los equipos ferroviarios, el sellaje adecuado. El cemento envasado se distribuirá por las tres máquinas disponibles, correspondiendo la No. 1 a cemento blanco. La transportación correrá por cuenta de los*

*clientes, salvo en los casos del cemento Plan Cayo Hueso y el clinker blanco enviado para la exportación hasta el puerto de embarque.*

-

### *Ventas.*

*Las ventas de los productos de Cemento Siguaney se realizan en la propia empresa directamente a los consumidores y este departamento se subordina a la Contadora Principal. La empresa no posee en su estructura funcional ningún trabajador que ejecute las funciones propias de la actividad de la mercadotecnia y lo que corresponde al mercado exterior lo centraliza la Corporación la que centraliza las principales actividades de mercadotecnia impidiendo la participación del personal de la empresa en procesos importantes de obtención de herramientas de comercialización para la toma de decisiones.*

*La fuerza de ventas tiene definido sus objetivos, aunque no existe tamaño suficiente para alcanzarlos.*

*Al cierre de marzo-2001 el cemento gris en moneda nacional tuvo unas ventas totales de \$ 2016570.49 de los que 20 clientes adquirieron 81.99% de lo vendido y equivalen a un 0.86% del total de clientes, con respecto a la divisa las ventas fueron \$ 865404.70 de los que 22 clientes representan un 0.95% del total de estas y compran el 80.63% de lo vendido (Ver anexo 5).*

*El cemento blanco del año en curso muestra una venta total en MN de \$ 342500.62 de los que 22 clientes que significan un 0.94% adquirieron un 81.04% del total de las ventas mientras que la venta en divisa mostró un saldo total de \$ 155570 de los que solo 17 clientes obtuvieron un 80.36% de lo vendido representando un 0.73% de los clientes totales (Ver anexo 5).*

*El 0.90% de los clientes compra el 80% de la producción y esto se debe a que son las empresas constructoras las que compran la mayor parte de estos productos.*

-

### *Recursos humanos.*

*La fuerza de trabajo se selecciona teniendo en cuenta las características de las aspirantes y los requisitos del puesto, remitiéndose posteriormente a las comisiones de empleo para la valoración integral de los aspectos que se consideran para la idoneidad, faltando aun las verificaciones personales que se deben realizar antes de la selección.*

*Cada puesto de trabajo tiene definido el contenido de trabajo, en la medida que cambian las condiciones técnicas organizativas se modifica y rediseña el contenido de trabajo y se aplica si es necesario la capacitación de los trabajadores para poder cumplir con el desempeño de la actividad.*

*La capacitación de los trabajadores se realizan a partir de las necesidades que se requieran partiendo del balance de las necesidades predeterminadas a través del análisis de la evaluación del desempeño, modificación de los contenidos de trabajo, perspectivas de los recursos humanos.*

*Se realizan los programas de adiestramiento a los profesionales, donde contamos con un total de 48, brindándoles apoyo y se asigna un tutor para que los guíe en el desarrollo de las actividades. También se les dan facilidades para la participación en cursos de postgrado a los profesionales y a los trabajadores que ingresan en la universidad en cursos regulares.*

*Se aplica un sistema de estimulación en moneda nacional y en divisa a través de la tarjeta magnética; además se hacen reconocimientos a los trabajadores por los resultados obtenidos en las tareas y por actitudes destacadas, también se tienen en cuenta los resultados laborales y productivos para tener derecho al disfrute en el motel La Boca.*

*En cada puesto de trabajo se conocen los medios que hacen falta, pero estos no son, en muchos casos los más adecuados, no es suficiente el calzado con casquillo, las máscaras contra polvo no tienen calidad y es insuficiente el presupuesto para adquirir los medios adecuados.*

-

### *Servicio al cliente.*

*En estos momentos Cemento Siguaney no aplica un sistema de retroalimentación con el cliente. Si embargo una encuesta realizada a los principales clientes arroja que un 95% de los mismos contactaba directamente con el departamento de ventas para adquirir el cemento y que un 80% estaba de acuerdo con los precios actuales y del 20% restante, solo el 5% estaba de acuerdo con los precios del gris y no con los del blanco.*

*Un 45% de las empresas utilizan el cemento en obras menores, construcción de Hoteles y Planes Populares el resto lo utiliza generalmente para Obras de Prefabricado y otros fines.*

*El 75% de los clientes comparten la idea de la alta calidad del cemento P-350 mientras que el 10% restante no participa de este criterio y solo el 15% se abstienen.*

*La gran mayoría de los clientes en este caso el 65% tienen una opinión positiva acerca del método de facturación, no siendo así el 35% que se mantiene en la media.*

*Se determinó que si la empresa ofreciera encerados para el cemento en bolsa resultaría exitoso pues la encuesta arrojó que un 85% está de acuerdo con la compra de los mismos.*

*Los criterios en cuanto a la Empresa y el sistema de ventas fueron muy variados y equilibrados en cuanto a su porcentaje.*

*Muchos plantearon que el sistema de cargue actual es anticuado y no satisface sus requerimientos, pues no es ágil y presenta muchos problemas; cuando se realiza el sellaje del silo debería ser efectuado por una persona distinta a la que lo llene. Por otra parte plantean que se deben abrir varios chorros a la vez y de los diferentes tipos de cementos. Al referirse al pesaje también fue catalogado de lento y no seguro producto de la obsolescencia de la pesa. Todas estas problemáticas restan eficiencia y calidad a la actividad de ventas ligado a la falta de promoción de los diferentes tipos de cementos y un menor porcentaje se refiere a la no entrega a tiempo de las cifras asignadas a los clientes.*

*El 90% de los clientes está de acuerdo con el alto grado de sacrificio y responsabilidad del departamento de ventas para brindar un mejor servicio, valoran de positiva la limpieza y organización del departamento y al compararla con otra fábrica la consideran la más organizada y presentable del país.*

-

#### *Instalaciones y tecnologías.*

*La tecnología utilizada en Cemento Siguaney es de origen checo, y el método de fabricación del mismo es húmedo. Este proceso es de tecnología atrasada y consume más combustible que el proceso seco, a pesar de que se le han hecho innovaciones a la tecnología productiva, como a sido la automatización de los alimentadores de Materia Prima en los molinos de pasta y cemento, aunque a veces se hace difícil la adquisición de piezas de repuesto debido a que son muy costosas.*

-

#### *Análisis Externo:*

#### *Análisis del entorno.*



*Los factores del entorno que afectan la actividad comercial de la empresa:*

*Incumplimiento en la ejecución de los mantenimientos técnicos y reparaciones planificadas a los equipos tecnológicos por parte de personal ajeno a la empresa.*

*En la empresa se han dejado de realizar algunas exportaciones de clinker blanco, fundamentalmente por incumplimiento de los suministradores de caliza blanca para la producción de este producto.*

*La estrategia que sigue la empresa es comprar sólo lo necesario y que la inversión se revierta rápidamente, la gestión de venta de la empresa es buena y satisface las necesidades más urgentes de la producción y los servicios.*

*No existe un comportamiento sistemático de agotamiento de las existencias de los materiales y combustibles fundamentales, a pesar de que si hay afectaciones, pero estas se presentan por situaciones críticas de transportación o rotura de equipos de los suministradores, en raras ocasiones por falta de coordinación entre el suministrador y la empresa.*

*La perspectiva de disponibilidad de las Materias Primas claves utilizadas en el proceso de producción para el cemento gris no presenta problemas puede ser explotadas por más de 100 años mientras que para el cemento blanco el volumen de reservas de caolín en Gaspar es bajo lo que quiere decir que en un disparo de la producción estas reservas no pudiesen afrontarla, se está investigando en la búsqueda de nuevos yacimientos en la misma área.*

*Los principales suministradores de la empresa son:*

<i>Producto</i>	<i>Empresa</i>
<i>Caliza blanca</i>	<i>Emresa de materiales #5</i>
<i>Hierro para cemento gris</i>	<i>Granelera de Holguin</i>
<i>Yeso gris y blanco</i>	<i>Empresa materiales Ciego de Avila</i>
<i>Petróleo crudo</i>	<i>Empresa de extracción de petróleo de Varadero.</i>

-

### Análisis de mercado.

*Los mercados a los que va dirigida la actividad comercial son: las empresas estatales, las instituciones privadas y organizaciones no gubernamentales, entre otras.*

*El mercado interno de cemento blanco se encuentra limitado por el desarrollo económico del país, actualmente consume el 15% de la capacidad de la planta, el otro 85% hay que buscarlo para la exportación, una de las limitantes de las exportaciones es la lejanía del puerto, además del incumplimiento de algunos proveedores de Materia Prima y falta de mercado.*

*Cemento Siguaney cuenta con 2325 clientes donde los más potenciales en el primer trimestre del 2001 se aprecian en el anexo 3 y se desglosan por tipo de producto y moneda. Teniendo en cuenta el comportamiento del mercado durante el pasado año 1999 y el cierre del año 2000, así como el estado en que se encuentra el sector hacia el cual se dirigen nuestras ventas, se puede prever un ligero incremento para el año 2001. Esto hace que, con una visión optimista de la situación, la demanda de nuestra producción, que incluye tanto el sector financiado como el autofinanciado, pudiera crecer a lo sumo en un 5 % aproximadamente, concentrado prácticamente en lo que se refiere a cemento gris.*

*No obstante, teniendo en consideración la posibilidad real de cubrir el mercado nacional que actualmente satisface la Empresa de Cemento "Karl Marx" de Cienfuegos, los niveles de demanda para nuestra fábrica pueden elevarse hasta un valor incluso superior a nuestra capacidad instalada en cemento gris. En el caso particular de cemento blanco, el objetivo supremo de nuestra entidad es el de sustituir totalmente la exportación de clinker blanco por cemento de calidad competitiva en nuestra área de influencia pero, para esto se requiere de un grupo de medidas que están incluidas en el Plan de Elevación de la Calidad de este producto y que requieren de un soporte financiero de consideración.*

*Se espera que para los próximos cinco años la demanda de cemento para la Empresa ascienda en los distintos tipos de productos (ver anexo 6)*

*No obstante, de asumirse el mercado que debe dejar libre la planta de Cienfuegos y si se logra, primeramente estabilizar el suministro de caliza blanca por parte de nuestro proveedor y en segundo lugar, se asegura el volumen requerido de yeso con la calidad necesaria, se pudiera estimar un comportamiento para el mercado (ver anexo 7)*

-

### Análisis de la competencia.

*Además de la fábrica de Cemento Siguaney, la revolución en sus planes de desarrollo e industrialización construyó y puso en funcionamiento otras instalaciones como:*

*José Mercerón, Santiago de Cuba.*

*Carlos Marx, Cienfuegos.*

*26 de julio, Nuevitás en Camagüey.*

*Mártires de Artemisa, La Habana.*

*René Arcuy, Mariel.*

*El proceso tecnológico es húmedo lo que hace que la empresa sea menos competitiva que las de proceso seco, aun así los indicadores de eficiencia de la entidad están dentro de los mejores del país, la introducción de la tecnología de proceso seco significaría que la planta de cemento Siguaney se ponga en la punta en la competencia de producciones de cemento.*

*Además es importante señalar que es la única en el país que produce cemento blanco y tiene diseñado un sistema de política y control de calidad que garantizan los parámetros de competitividad del cemento que se produce. En cuanto al futuro de la competencia y los sustitutos de producto se tiene el conocimiento que en encuestas realizadas se plantea que de acuerdo a estudios hechos por el grupo cementero francés que es el segundo en el mundo "La Farge" afirma que el cemento durante este siglo seguirá siendo el material fundamental para las construcciones; no obstante actualmente existen otras técnicas de elaboración de materiales de la construcción que le están haciendo competencia al cemento, un ejemplo de ello es la cerámica.*

### *Análisis de la Matriz DAFO*

#### *AMENAZAS.*

*Las dificultades que se confrontan con la transportación del crudo desde el norte de Matanzas hasta nuestra planta debido a la carencia del parque suficiente de ferropailas para abastecer a las tres fábricas que reciben este combustible por vía férrea, limitan las posibilidades de estabilizar niveles de producción más altos que exija la operación con tres o más hornos de clinker.*

*Por otra parte, el mal estado en que se encuentran los sistemas motrices de los hornos Nos. 2 y 3, así como los del Molino de pasta No. 1, la carencia de una planta generadora de electricidad de emergencia y el estado de dos de los tanques de almacenamiento de crudo, limitan potencialmente la*

*posibilidad de un incremento brusco e inmediato de los niveles de producción actual.*

*La producción de cemento blanco está amenazada en dos aspectos que inciden sobre sus materias primas básicas; en primer lugar la inestabilidad mostrada por el suministrador en cuanto a la disponibilidad de caliza para este proceso y en segundo lugar los bajos niveles de reserva existentes en el yacimiento de caolín ubicados en Gaspar, provincia de Ciego de Ávila.*

*Limitaciones financieras en MLC.*

*Inestabilidad de los suministros.*

*Incumplimiento en la ejecución de los mantenimientos técnicos y reparaciones planificadas a los equipos tecnológicos, por parte de personal ajeno a la empresa.*

#### **OPORTUNIDADES.**

*El incremento por el que transita el desarrollo turístico del país y fundamentalmente el establecimiento de dos polos turísticos en la región central, ubicados en las cayerías al norte de Ciego de Ávila uno y de Villa Clara el otro, de conjunto con el incremento de las construcciones turísticas en la propia costa sur de nuestra provincia fundamentan oportunidades importantes para la demanda de cemento en nuestra zona más cercana de influencia. El sostenido incremento del desarrollo de construcción de viviendas en la provincia de Sancti Spiritus, primer lugar en este renglón en el país por varios años, constituye otro pilar de las oportunidades de nuestro mercado, unido a un posible incremento de la producción de materiales entre los que destaca la reapertura de la planta de producción de estructuras de hormigón celular.*

*El programa de restauración y nuevas inversiones que proyecta nuestro Ministerio en el sector del cemento, que prevé el mejoramiento técnico de las instalaciones de Cienfuegos favorecerán las posibilidades reales de incrementar los niveles productivos de Siguaney al liberar un importante volumen del mercado nacional, debido a que la primera se destinará exclusivamente para la exportación.*

*Vigencia de la resolución económica del V Congreso del PCC.*

*Demanda del cemento Gris y Blanco.*

*Recuperación de la economía cubana y apertura para la inversión extranjera.*

*Ventajosa situación geográfica para extender el mercado.*

#### **FORTALEZAS.**

*La estratégica ubicación de la planta en el mismo centro de la isla, rodeada de las principales arterias de comunicación tanto por carretera como por ferrocarril, facilitan el acceso a la misma.*

*El nivel y experiencia adquirido por todo el personal de operaciones y administrativo, unido a la estabilidad lograda en la permanencia del mismo debido a los sistemas de estimulación implantados, permiten seguridad y confiabilidad en la ejecución de los planes productivos previstos.*

*La optimización del consumo de combustible y la eficiencia alcanzada en la operación de equipos fundamentales como los hornos, hacen que esta empresa presente relativamente bajos índices de consumo de combustible, al igual que sucede con los índices de consumo de otros portadores energéticos como la electricidad, constituyendo entre ambos casi el 80 % de los costos totales de producción de cualquier fábrica de cemento.*

*El volumen, homogeneidad y características de sus materias primas, principalmente para la producción de cemento gris, hacen que su proceso productivo sea dócil y se pueda mantener sin muchas complicaciones bajo control y con suficiente estabilidad desde el punto de vista cualitativo, lo que le permite mostrar índices de calidad favorables dentro del sector productivo nacional.*

*Cemento Siguaney, es la única planta del país con las instalaciones y la tecnología necesaria para la producción de cemento blanco.*

*Buena preparación de los recursos humanos.*

*Utilización del petróleo crudo como combustible.*

*Disponibilidad de la Materia Prima para la producción de cemento Gris y Blanco.*

*Unica empresa del país productora de cemento blanco.*

*Condiciones favorables para la atención al hombre.*

#### **DEBILIDADES.**

*La relativa lejanía de un puerto capaz de embarcar cemento afecta las posibilidades de exportación, ya que hasta el momento esto solo es posible a través del puerto de Nuevitas hasta donde es necesario enviar el producto por vía férrea que en este caso solo está limitado al clinker blanco, del mismo modo la cercanía a una de las fábricas de cemento más grande del país, cuya producción se realiza por vía seca, también conspira contra un posible incremento de las producciones.*

*La incapacidad tecnológica y de nuestras materias primas para la fabricación del cemento, como ocurre con el yeso de más de 90 % de blancura, afectan la posibilidad de lograr un cemento blanco con los índices de calidad necesarios para establecerse competitivamente en el mercado de nuestra área de influencia que se concentra en el Caribe.*

*En estos momentos la planta dispone de un bajo nivel de automatización, aunque puede ser recuperado rápidamente tomando como partida un grupo de instalaciones ya existentes con anterioridad para el control automatizado del proceso.*

*Las atribuciones que se le dan a los jefes son en extremo limitadas.*

*El grado de participación en la toma de decisiones no rebasa la forma tradicional, es decir consultarle lo aprobado por el nivel superior.*

*No se aplican las normas ISO 9000.*

### **Objetivos**

*Incrementar la producción física en 6 mil toneladas para crecer en un 3.1 % con respecto al cierre del año 2000.*

*Garantizar la obtención de utilidades en el transcurso del año.*

*No inferior a 77,2 MP que pudiera ser superior con un reajuste de los precios del cemento de modo resbalante con respecto al comportamiento de los precios de los portadores energéticos.*

*Continuar la sostenida disminución de los niveles de consumo de energía y combustible en el proceso productivo, que representa el 70% de los gastos de producción del proceso.*

*Estabilizar los índices de calidad de la producción y el producto. Fundamentalmente incrementar la blancura del cemento de 86,8% a 90% para penetrar el mercado y lograr la entrada de ingresos en divisas.*

*Cumplir con la entrega del plan de ventas y del cemento destinado al plan cayo hueso. Se prevé entregar en el 2001 15525 toneladas para las provincias de Sancti Spíritus, Ciego de Avila, Las Tunas, Granma y Holguín*

*Se prevé alcanzar ventas ascendentes a 222000 toneladas.*

*Se espera crecer en clientes en un 10% más que el año anterior.*

-

**Declaración de estrategia.**

***Público Objetivo:*** *Empresas de alto poder adquisitivo, especialmente las constructoras.*

***Posicionamiento:*** *Cemento blanco de gran blancura y calidad.*

***Línea de Producto:*** *Añadir una línea de cemento P-350 con adición de un 5 % de filler calizo.*

***Distribución:*** *Intensa en las provincias centrales; incrementar esfuerzos para penetrar en grandes superficies.*

***Servicios:*** *Mejorar la disponibilidad y el servicio rápido, cambiar el método de facturación.*

***Fuerza de venta:*** *Aumentarla en un 10 % e introducir un sistema de gestión de ventas.*

***Publicidad:*** *Desarrollar una campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento. Crear un presupuesto de publicidad*

***Promoción de ventas:*** *de Crear un presupuesto de promoción de ventas para desarrollar la publicidad en los puntos de ventas y participar en los expositores de los comerciantes.*

***Investigación desarrollo:*** *y Crear un presupuesto para desarrollar una línea de mejor calidad.*

***Investigación Marketing:*** *de Crear un presupuesto para mejorar el conocimiento del proceso de elección de los consumidores y los movimientos de la competencia.*

### **Programa de Acciones:**

***Mes de Marzo: La empresa ingresará en la fuerza de ventas un responsable de Marketing, esto estará a cargo del jefe de ventas con un costo mensual de \$ 265.00.***

***Mes de Diciembre: En el transcurso del año se desarrollará un concurso de vendedores donde el que alcance mayor porcentaje de las ventas en toneladas se le brindará una semana con los gastos pagos en el motel de la fábrica "La Boca" al final del año, el responsable de esta actividad será el responsable de ventas con un costo de \$ 1000.00.***

***Mes de Abril: Se comenzará a trabajar con el nuevo método de facturación. Esto será dirigido por el responsable de Marketing con un costo estimado de \$ 10000.00.***

***Mes de Mayo: Se desarrollará una campaña publicitaria que consista en la exposición de los diferentes tipos de productos donde se haga referencia a obras en las que se haya empleado resaltando su calidad y confianza. La exposición será en el pabellón de EXPOCUBA. La actividad correrá a cargo del responsable de Marketing y se destinará un presupuesto de \$10000.00 MN y 5000.00 USD.***

***Mes de Mayo: Se originará un presupuesto para la publicidad y promoción de ventas de 20000.00 USD dirigido por el jefe de ventas y responsable de Marketing.***

***Mes de Junio: Se creará un presupuesto de 15000.00 USD para Investigar y Desarrollar nuevas tecnologías teniendo como responsable al jefe de investigación y desarrollo.***

***Mes de Julio: Se creará un presupuesto de investigación de Marketing consistente en 10000.00USD bajo la dirección del responsable de Marketing con el fin de identificar las inquietudes del público objetivo.***



-

### Ejecución.

### Control y Retroalimentación.

*Formar una comisión presidida por el director general y el auditor de Marketing, encargada de revisar los resultados de cada período, y destacar aquellas actividades que no hayan alcanzado sus objetivos. Los responsables de área que no alcancen dichos objetivos deberán explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.*

*Realizar auditorías de Marketing para conocer el desarrollo de las actividades de Marketing y asegurar que estas no sean violadas.*

*Crear un plan de emergencia previendo cualquier cambio en el entorno que pudiera ocurrir.*

*Trimestralmente se chequeará en el Consejo de Dirección.*

### **BIBLIOGRAFIA**

**ABC del Marketing. – Barcelona : Editorial Gestión 2000 S.A., s.a. – p.115.**

**Abramovitz, M. The postware productivity spurt and slowdown factors of**

**potencial and realization, en Technology and Productivity / M. Abramovitz.**

**Paris, France : OCDE, 1991. – p.19-35.**

**Addison, Wesley. Mercadotecnia en Acción / Wesley Addison. –**

**Iberoamericana : s.n.1991. – p. 256 – 282.**

**4. Adcock, Ken. Información technology : can it provide a sustainable competitive**

**advantage, Información Strategy : The Executive' s Journal / Ken Adcock. - /**

**s.l /, // s.n / . 1993. – p. 10-15.**

**5. Allés Machín, Carmen. Marketing y turismo. España : Síntesis, 1993. 286 p.**

**6. Alonso, Belén. El ascensor que no se para, Actualidad Economica. / Belén**

**Alonso, Asunción, Guerra. - /s.l /, / s.n / . 1992. – p.41.**

**Ayres, R. U. Information, computers, computer – integrated – manufacturing**

**and productivity, en Technology and Productivity : The challenge for**

**economic policy / U. R. Ayres. Paris, France : OCDE, 1991. – p. 343-359.**

**Barabba, Vicent P. La voz del mercado / Vincent P Barabba, G. Zaltman. – sl :**

**Mc Graw Hill, s.a. p.47.**

**Calzadilla, Iraida. Cuba, el cuarto país visitado de Latinoamérica. Revista Prisma. (Ciudad de la Habana) 23(280 ): 18-19 : 1997..**

**Canadá ; acciones de publicidad, promoción y relaciones públicas verano 96-**

**invierno 96/97. - s.l. : MINTUR, s.a. – p. 3-10.**

**Cárdenas Tabares, Fabio. "Comercialización del turismo : Determinación y**

**análisis de mercado". Editorial Trillas. 1991.**

**Cateora, Philip R. Marketing Internacional / Philip R. Cateora. – 8 ed. – España**

**: Times Mirror S.A., 1995. – P. 32.**

**Casado Juan, F. El Marketing en la banca. Revista Alta Dirección. Año xv. (83.**

**151-158) Enero-Febrero 1989**

**Cornelle, Alfons. Los Recursos de Información : Ventaja competitiva de las**

**empresas / Alfons Cornella, - / s.l / : ESADE, 1994. – p.71-151.**

**Cruz, I. Fundamentos de Marketing / I. Cruz – Barcelona : Editorial Ariel, 1990.**

**Dirección de Marketing : Análisis, planificación, gestión y control / - 7 ed. – S.l.**

**s.a. – 2v.**

**El puzzle del directivo. España : pirámides, s.a, 1993. 86 p.**

--- **Fundamentos de mercadotecnia / F. Kotler .- Madrid – 7ed. – Prentice Hall,**

**1985.**

**Guía de estudio Administración del marketing. – Canadá : CIDA Marzo 1996. –**

**40 p.**

**19.Hernández Gómez, Angel R. Conferencias de MK empresarial / Angel Ramón**

**Hernández. La Habana. 1995.**

**Hernández. Luis : La Visión del futuro : su aplicación en el contexto hotelero.**

**Revista Destinos. 6(1 ): 7 –11 enero 1997.**

**Koonts, Harold. Elementos de administración / H. Koonts, H. Weirich. - 7ed. –**

**La Habana : s.n., 1990. – 614 p.**

**Kotler, F. Dirección de Marketing / F. Kotler. – Madrid – 7ed. – Prentice Hall,**

**1992. –p. 10-100.**

**.Lavalette, Georges. La nueva dirección comercial : Procedimientos, métodos**

**e instrumentos. España : Deusto, 1993. 415 p.**

**La Información : Recurso estratégico crítico. España : pirámides, s.a, 1989.**

**97 p.**

**Manual de información turística / --México : Editorial LIMUSA S.A.,1991 –**

**p. 1-54.**

**Manual de análisis estructural del mercado hotelero. / -- México : Editorial**

**LIMUSA S.A. , 1992. – p.1-20.**

**Manual de comercialización hotelera / -- México : Editorial LIMUSA S.A., 1991.**

**p.191**

**Manual de operaciones hoteleras. / -- México : Editorial LIMUSA S.A., 1991. –**

**p. 191.**

**Monógrafo especial : Todo para preparar cuatro rutas vacacionales desde la**

**Red : España : pirámides, s.a, 1989. – p.3-37.**

**Poter, M. Ventajas competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño**

**superior. / Michael Poter. Prentice Hall Hispanoamericana. T-2 p. 7-28.**

**Robbins, S. Administración : teoría y practica / S. Robbins. México : Prentice**

Hall, 1989. P. 138 – 164.

32.Rogers, Len. Marketing en la pequeña y mediana empresa. España :  
pirámides, 1993. 238 p.

33.Ruiz Prieto, Efren. Introducción al Marketing / E. Ruiz Prieto, N.  
Cabrera. / s.l :

s.n. ; s.A. – p. 6.

34.Sánchez Valdés, Alina. El Caribe que nos une / Alina Sánchez Valdés. /  
-- La

Habana : Escuela de Altos Estudios Hotelería y Turismo, / s.a / -- p. 1-20.

35.Santesmases, M. Marketing : conceptos y estrategias / M.  
Santesmases. 2de

Madrid : Pirámide S.A.,1993. – p. 11-450.

36.Seglin, Jeffery L. Curso de Mercadotecnia Mc Graw – Hill en 36 horas.  
México

: McGraw – Hill, 1994. 260 p.

37.Seminario de Marketing Turístico. – La Habana : s.n., 1996. / -- p. 3-40.

Stone, B. Marketing directo / B. Stone. – Barcelona : AEMO, 1990. – p. 43-  
124.

Stoner, J. Administración / J. Stoner, Ch. Wankel. 3 ed. – México : Prentice  
Hall, 1989. – p. 127-155.

Anexo 1

## PRINCIPALES INDICADORES DE CALIDAD

CEMENTO		<i>G R I S</i>			B L A N C O	
PARAMETROS	U/M	P-350	P-350 (5)	<i>PP-250</i>	PBA-85	Clinker
Resist. 28 días.	Mpa	35.0	35.0	25.0		---
Blaine	<i>cm<sup>2</sup>/g</i>	2800.0	2800.0	---	3100.0	---
Fineza 0.09 mm.	%	90.0	90.0	85.0	90.0	---
Adición de toba.	%	---	---	10 – 20	---	---
Adición de caliza.	%	---	5.0	---	10.0	---
Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	%	---	---	---	---	0,4
SO <sub>3</sub>	%	3.0	3.0	3.0	3.5	---
Blancura (W)	%	---	---	---	85.0	88.0

*Anexo 2*

*Venta de cemento gris p-350.*

*Anexo 3*

*Venta de cemento gris pp-250.*

*Anexo 4*

*Venta de  
cemento  
blanco.*

*Anexo 5:  
Mejores  
clientes de  
cemento gris  
en moneda  
nacional al  
cierre de marzo*



*del 2001.*

	<i>PRINCIPALES CLIENTES</i>	<i>IMPORTE DE VENTAS</i>
1	<i>Cto. J. Merceron Granelera Granma</i>	<i>297893.98</i>
2	<i>ATM Prov. Poder Popular S.S</i>	<i>239637.04</i>
3	<i>Micro socialservicio vda C.A</i>	<i>190747.99</i>
4	<i>MICONS ECI #1 C.A</i>	<i>117331.56</i>
5	<i>ECI #5 S.S</i>	<i>102835.88</i>
6	<i>Delegación territorial INRE</i>	<i>101441.98</i>
7	<i>Empresa Asbesto cemento</i>	<i>94768.39</i>
8	<i>Empresa suministro agropec</i>	<i>63977.33</i>
9	<i>EMC #1 C.A</i>	<i>63290.30</i>
10	<i>Micro brigada social y serv. vda.</i>	<i>57322.08</i>
11	<i>Empresa construcc. Varias Poder Popular</i>	<i>45626.15</i>
12	<i>Dirección Prov. Recursos Hidraulicos</i>	<i>45436.53</i>
13	<i>Emexcon Cayo Coco</i>	<i>44508.56</i>
14	<i>EMC #5 S.S</i>	<i>42852.52</i>
15	<i>Micro social y serv. Vda Las Tunas</i>	<i>42728.95</i>
16	<i>Comercializadora Escambray S.A</i>	<i>37108.74</i>
17	<i>UBATM MICONS</i>	<i>19344.50</i>
18	<i>Prefabricado #4 V.C</i>	<i>17928.35</i>

**Anexo 5: Mejores clientes de cemento gris en divisa al cierre de marzo del 2001.**

	<i>PRINCIPALES CLIENTES</i>	<i>IMPORTE DE VENTAS</i>
<i>1</i>	<i>Emexcon sucursal Cayo Coco</i>	<i>111780.95</i>
<i>2</i>	<i>Comercializadora Escambray S.A</i>	<i>82214.42</i>
<i>3</i>	<i>MICONS ECI #1 C.A</i>	<i>72216.48</i>
<i>4</i>	<i>EMC #1 C.A</i>	<i>64155.67</i>
<i>5</i>	<i>UBEATM MICONS</i>	<i>60623.05</i>
<i>6</i>	<i>Empresa Asbesto Cemento</i>	<i>47960.43</i>

7	<i>Prefabricado #4 V.C</i>	42713.78
8	<i>Materiales de la construcción</i>	26201.64
9	<i>Empresa Puerto Carena</i>	18847.27
10	<i>ECOING #25 V.C</i>	17811.82
11	<i>Constr. Y Montaje Agroindustrial S.S.</i>	17318.00
12	<i>Empresa citricola de tabaco Connet C.A</i>	17207.96
13	<i>Emexcon Varadero</i>	17154.83
14	<i>Centro de vialidad C.A</i>	15969.84
15	<i>Empresa Prov. De construcc. Y montaje C.A.</i>	14993.91
16	<i>UBEATM S.S.</i>	13688.31
17	<i>UBEATM MITRANS V.C</i>	10900.36
18	<i>Comercializadora S.S.</i>	10322.03
19	<i>Empresa mayorit. Prov. Aseg. Agroind.</i>	10099.21
20	<i>UB Comercializadora Ecuador</i>	9074.19
21	<i>OBE C.A</i>	7827.17
22	<i>EMC #5 S.S.</i>	7087.72

**Anexo 5: Mejores clientes de cemento blanco en moneda nacional al cierre de marzo del 2001.**

	<i>PRINCIPALES CLIENTES</i>	<i>IMPORTE DE VENTAS</i>
1	<i>Empresa Hormigón y terraza</i>	<i>111390.00</i>
2	<i>Cto. J. Merceron granelera Granma</i>	<i>14764.63</i>
3	<i>EMC #5 S.S.</i>	<i>12214.10</i>
4	<i>EMA #1 MINFAR</i>	<i>11859.82</i>
5	<i>EMC #11</i>	<i>11846.73</i>
6	<i>Empresa TICON S C.Habana</i>	<i>10331.30</i>
7	<i>Empresa materiales de la constr. Holguin</i>	<i>9858.53</i>
8	<i>Comercialzadora Escambray S.A</i>	<i>8779.63</i>
9	<i>Delegación territorial INRE</i>	<i>8114.67</i>
10	<i>EAT #2 Habana</i>	<i>7779.71</i>
11	<i>EMC #10</i>	<i>7044.60</i>
12	<i>EMC #14 S.Cuba</i>	<i>6885.22</i>
13	<i>EMC #7</i>	<i>6725.85</i>
14	<i>EMC #6</i>	<i>6716.26</i>
15	<i>EMC #2</i>	<i>6615.20</i>
16	<i>EMC #8</i>	<i>6058.03</i>
17	<i>Emexcon Varadero</i>	<i>5979.50</i>
18	<i>Micro social serv. Vda C.A</i>	<i>5712.28</i>
19	<i>Empresa construcc. Varias Poder Popular</i>	<i>4921.66</i>

20	<i>EMC #1 C.A</i>	<i>4864.10</i>
21	<i>EAT #7 Camaguey</i>	<i>4825.22</i>
22	<i>ATM Prov. Poder Popular S.S.</i>	<i>4252.12</i>

***Anexo 5: Mejores clientes de cemento blanco en divisa al cierre de marzo del 2001.***

	<i>PRINCIPALES CLIENTES</i>	<i>IMPORTE DE VENTAS</i>
<i>1</i>	<i>Emexcon Vardero</i>	<i>30059.96</i>

2	<i>Comercializadora Escambray S.A</i>	<i>24745.14</i>
3	<i>Materiales de la construcción</i>	<i>14575.01</i>
4	<i>Eat #2 Habana</i>	<i>8329.96</i>
5	<i>EMC Holguin</i>	<i>7893.21</i>
6	<i>Filial Cayo Largo Del Sur C.Habana</i>	<i>5612.57</i>
7	<i>EMC #5 S.S.</i>	<i>4866.62</i>
8	<i>EMC #1 C.A</i>	<i>4121.76</i>
9	<i>EMPAIAA Jovellanos</i>	<i>3898.89</i>
10	<i>Empresa Puerto Carena</i>	<i>3777.41</i>
11	<i>Emexcon Cayo Coco</i>	<i>3737.54</i>
12	<i>EMC #2</i>	<i>2966.73</i>
13	<i>CUBALSE</i>	<i>2938.21</i>
14	<i>EAT #7 Camaguey</i>	<i>2421.06</i>
15	<i>ECRIN Moa</i>	<i>2160.45</i>
16	<i>Emprestur S.A C.Habana</i>	<i>1440.30</i>
17	<i>Oficina del historiador de C.Habana</i>	<i>1440.30</i>

## **Anexo 6**

***CRECIMIENTO PREVISTO DE LA DEMANDA DE CEMENTO PARA LA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.***

Tipo de Cemento	U/M	2001	2002	2003	2004	2005
Cemento Gris	MT	198.0	207.0	217.3	228.2	239.6
Cemento Blanco	MT	12.0	12.6	13.3	14.1	15.0
Clinker Blanco exportac.	MT	12.0	12.2	12.4	12.7	13.1
Total de la Producción.	MT	222.0	231.8	243.0	255.0	267.7

***Anexo 7***

***CRECIMIENTO DE MERCADO.***

Tipo de Cemento	U/M	2001	2002	2003	2004	2005
Cemento Gris	MT	198.0	207.0	217.3	228.2	239.6
Cemento Blanco	MT	12.0	12.6	13.3	14.1	15.0
Clinker Blanco exportac.	MT	12.0	12.2	12.4	12.7	13.1
Total de la Producción.	MT	222.0	231.8	243.0	255.0	267.7

**CRECIMIENTO DEL MERCADO DE CEMENTO GRIS (T).**

**CEMENTOGRIS**

**MERCADO AUTOFINANCIADO MERCADO FINANCIADO**



**CEMENTOBLANCO**

**MERCADO AUTOFINANCIADO MERCADO FINANCIADO**

*Anexo 8*

**CUESTIONARIO:**

**1- Para adquirir el cemento ¿contacto usted directamente con el departamento de Ventas de la Empresa?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2- ¿ Está de acuerdo con los precios del Cemento?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**3-¿ Con que fin adquiere usted el cemento?**

**Piezas de Prefabricado.**

**2. Obras Menores.**

**3. Construcción de Hoteles.**

**Planes populares.**

**4- La calidad en los servicios que ofrece Siguaney es excelente**

**1. Muy en desacuerdo.**

**2. Desacuerdo.**

**3. Ni acuerdo ni desacuerdo.**

**4. De acuerdo.**

**5. Muy de acuerdo.**

**5-El cemento P-350 tiene un alto poder de resistencia.**

**1. Muy en desacuerdo**

**2. Desacuerdo.**

**3. Ni acuerdo ni desacuerdo**

**4. De acuerdo.**

**6. Muy de acuerdo.**

**6- El método de facturación.**

**1. Excelente.**

**2. Bueno.**

**3. Normal.**

**4. Malo**

**Pésimo**

**7- Si se le ofertaran encerados para proteger el cemento en bolsas**

**1. Lo compraría.**

**2. Quizás lo compraría.**

**3. No se si lo compraría**

**4. Probablemente no lo compraría**

**5. No lo compraría.**

**8- ¿Cuál es su opinión sobre Cemento Siguaney?**

**9- ¿Desearía algún cambio en el sistema de Ventas? Explique.**

**10-Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha.**

**Fábrica de Cemento. \_\_\_\_\_**

**Siguaney. \_\_\_\_\_**

**Construcción. \_\_\_\_\_**

## Componentes de una auditoría de marketing.

### Parte I. Auditoría del entorno de marketing.

#### MACROENTORNO.

- A. Tecnológico. 1. ¿Existen cambios en la tecnología productiva y en la de proceso? ¿Que posición ocupa cemento Siguaney en dichas tecnologías?
2. ¿Existen algunos sustitutos genéricos que pudiesen remplazar el producto?

- E. Política. 1. ¿A que leyes en el ámbito estatal y local, habría que prestar especial atención? Que esta ocurriendo en las áreas de control de la contaminación, igualdad de oportunidad de empleo, seguridad del producto, publicidad, control de precios etc, que afecta la estrategia de Marketing en la empresa.

#### ACTORES DEL ENTORNO

- A. Mercados. 1. ¿Cuáles son los factores que afectan el tamaño, crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad del mercado en Cemento Siguaney?

2. ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?

- B. Clientes. 1. ¿Cuál es la opinión que tienen los clientes actuales y potenciales acerca de la competencia en imagen, calidad del cemento, servicios que se ofertan, fuerza de venta y precios de la empresa?

2. ¿De que modo los diferentes segmentos de mercado de la empresa toman sus decisiones?

- C. Competencia. 1. ¿Quiénes son los principales competidores de Cemento Siguaney? ¿Cuáles son sus objetivos y estrategias, sus fortalezas y debilidades, sus tamaños y cuotas de mercado?

2. ¿Existen tendencias que afecten o pudiesen afectar el futuro de la competencia y sustitutos de productos en caso de que hubiesen estos?

- D. Distribución y distribuidores. 1. ¿Cuáles son los principales canales de distribución utilizados para suministrar los productos a los clientes?

2. ¿Cómo se comportan los niveles de eficiencia y crecimiento potencial de los diferentes canales de distribución?

- E. Suministradores. 1. ¿Cuál es la perspectiva de disponibilidad de las Materias Primas claves utilizadas en el proceso de producción?

2. ¿En que manera varían o pudiesen variar las formas de venta de

los suministradores de recursos?

## **Parte II. Auditoría de la estrategia de marketing.**

- A. Misión del negocio. 1. ¿Está definida con claridad la misión de la empresa.? ¿Es alcanzable?
- B. Objetivos y metas de marketing. 1. ¿Resultan apropiados los objetivos de Ventas dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la Empresa?

## **Parte III. Auditoría de organización de marketing.**

- A. Estructura formal. 1. ¿En que medida recae sobre el responsable de Ventas las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?
2. Se organizan las actividades de marketing por funciones, productos, usuario final y territorio?
- B. Eficiencia funcional. 1. ¿Cómo se comportan las relaciones entre el Marketing y las ventas ?
2. ¿Se gestiona el producto de manera efectiva en cemento Siguaney? ¿Se planifican beneficios o sólo volúmenes de ventas?
3. ¿Necesitan más formación, motivación, supervisión o evaluación el personal de Marketing de la Empresa?
- C. Eficiencia entre departamentos. 1. ¿Existen problemas entre los departamentos de marketing y los de fabricación, I+D, compras, finanzas, contabilidad y jurídico que requieran atención?

## **Parte IV. Auditoría de sistemas de marketing.**

D. Sistema de desarrollo de nuevos productos. 1 ¿Podrá Cemento Siguaney reunir, generar y elaborar ideas de nuevos productos?

2.¿Desarrolla la Empresa investigaciones y análisis del negocio antes de invertir en nuevas ideas?

3.¿Realiza la empresa test de producto y pruebas de mercado adecuados antes de lanzar un nuevo productos?

### **Parte V. Auditoría de productividad de marketing.**

A. Análisis de rentabilidad. 1.¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?

2.¿Debería la empresa entrar en nuevos segmentos, expandirlos o dejarlos, y cuales serían las consecuencias a corto y largo plazo?

B. Análisis de costo/efectividad. 1.¿Existe alguna actividad de Ventas excesivamente costosa ? ¿Se podrán reducir los costos de dicha actividad?

### **Parte VI. Auditoría de funciones de marketing.**

A. Productos. 1.¿Cuál es el criterio de los clientes en relación con la empresa y la competencia atendiendo a la calidad de los productos, características, estilo, marca, etc.? ¿Qué áreas de la estrategia de producto requieren mejora?

C. Distribución. 1.¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la distribución?  
2.¿Existe una presencia y nivel de servicios adecuado en el mercado?

3.¿Son efectivo los canales de los distribuidores, etc.?

4.¿Podria Cemento Siguaney hacer un cambio en los canales de distribución?

D. Publicidad y promoción de ventas. 1.¿Son efectivos los temas de publicidad? ¿Qué opinan los clientes y sobre la publicidad de la empresa?

2.¿Es adecuado el personal interno de comunicación?

3.¿Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas? ¿Se emplean de una forma eficiente y suficiente las herramientas de promoción de ventas tales como muestras gratis, cupones, etc.?

E. Fuerza de ventas.

1.¿Tiene definida la fuerza de ventas sus objetivos?

2.¿Tiene tamaño suficiente para alcanzarlos?

3.¿Está organizada la fuerza de ventas de acuerdo con el principio de especialización (territorio, mercado, producto)?

4.¿Resulta adecuado el nivel y estructura de incentivos para compensar a la fuerza de ventas?

5.¿Muestra el equipo de ventas de la fábrica moral, capacidad y esfuerzos elevados?

6.¿Se han fijado los procedimientos adecuados para establecer cuotas y valorar resultados?

7.¿Cuál es el nivel del equipo de ventas en relación con la competencia?