

TRABAJO INVESTIGATIVO DE GESTIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO

**“Diagnóstico del Enfoque del Marketing
Estratégico en la Empresa Cubana del Pan
de Sancti Spíritus.”**



Autores: Ing. Ciro Javier Molina Porto.
Lic. Ariel Antonio Valle Valera.

Sancti Spíritus
2011

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado en la Gerencia Provincial de la Empresa Cubana del Pan de Sancti Spíritus, para realizar un breve diagnóstico de su Enfoque de Marketing Estratégico. El objetivo fundamental de este trabajo es identificar la posición competitiva de los productos que oferta la Empresa con relación a las expectativas y necesidades de sus clientes reales y potenciales, apoyada en técnicas y procedimientos estandarizados, como el Análisis DAFO, por ejemplo. Todo ello permitió además trazar los objetivos estratégicos, que para finalizar la investigación se proponen y que pretenden de forma coherente y a tono con las exigencias actuales del mercado, lograr un mejor posicionamiento de la Empresa con respecto a sus competidores.

Palabras clave: Marketing Estratégico, Análisis DAFO, posición competitiva.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	4
DESARROLLO	5
2.1 BREVE ACERCAMIENTO TEÓRICO.....	5
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD OBJETO DE ESTUDIO	8
2.3 PANES SUAVES Y ESPECIALIDADES.....	9
2.4 ANÁLISIS DAFO	12
CONCLUSIONES	15
RECOMENDACIONES	16
BIBLIOGRAFÍA	17

INTRODUCCIÓN

Desde su creación, la Empresa Cubana del Pan ha ofertado una sola variedad de pan (de corteza dura). Por la creciente demanda de otros surtidos que se ofertaban en divisa por las cadenas comercializadoras cubanas: Silvain, Doña Nelly y los Pain de Paris, el organismo superior orientó ofertar este producto a la población en moneda nacional, como una nueva opción económica para la población.

Siguiendo esta política de diversificación emprendida, la empresa se dio a la tarea de ampliar sus ofertas en variedades y surtidos, en busca de la satisfacción creciente de las necesidades y expectativas de los clientes y atraer a los que aún no lo eran. Con todo esto se esperaba un gran impacto positivo en las utilidades por concepto de estas ventas.

A pesar de los esfuerzos realizados, el crecimiento de las ventas se ha visto limitado, debido al incumplimiento de las metas trazadas inicialmente debido a la falta de un estudio previo de mercado que pudiera facilitar una estrategia adecuada para la empresa. Independientemente de que la entidad no cuenta con personal especializado en los conocimientos del marketing para evaluar el estado actual de nuestra organización y la situación futura, se trazó como estrategia la formación de especialistas para acometer esta tarea.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico que permita identificar los criterios de los clientes con relación a los nuevos surtidos que la empresa ha incrementado en su oferta durante los últimos años, con el propósito de conocer en qué condiciones actuales nos encontramos para enfrentar los retos representados por la relación de intercambio entre cliente y proveedor, partiendo de las crecientes necesidades y deseos del consumidor. Este conocimiento permitirá una evaluación integral de la organización y su entorno, con vistas a desarrollar la estrategia que permita mejorar la comercialización de sus productos.

2.1 Breve acercamiento teórico

El marketing como filosofía y actividad empresarial

La actividad de comercialización o de intercambio es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano en cuanto se relacionó con los demás de su especie. No obstante, con el transcurso del tiempo y el incremento del número y la complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando la forma de entenderlos y realizarlos. El Marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o la relación de intercambio entre dos o más partes. El Marketing, es por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor, y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad. 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.

La actividad que desarrolla una empresa o cualquier otra entidad al aplicar los principios del Marketing, constituye lo que se denomina Dirección de Marketing. Incluye el análisis de la situación (mercado, competencia, entorno, etc.) y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos de la entidad, así como la puesta en práctica de dichas estrategias y el control de los resultados.

El diseño y ejecución de las estrategias se basa en los cuatro instrumentos fundamentales del Marketing: el propio Producto ofertado (cualquier bien material, servicio o idea), el Precio fijado al mismo, la Plaza que es el sistema de Distribución empleado para que llegue al mercado y la Promoción llevada a cabo para comunicar los méritos del producto. Para el análisis del mercado y la evaluación de las estrategias, la Dirección de Marketing se sirve de un conjunto de métodos y técnicas que constituyen la Investigación Comercial.

El Marketing contempla a la empresa o institución que realiza el intercambio como un proceso organizado y destinado a crear y conservar el cliente, por encima de todo, ya que es esa su razón de ser.

Definición de Marketing:

Kotler planteó que es la actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio. Por su parte, Santesmases se refirió a que 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.

Las denominadas “4 P’s del Marketing” son: el Producto, que ocupa un lugar esencial, Precio, Promoción y Place (término que proviene del Inglés y que significa Distribución en Español).

Producto: Conjunto de técnicas y medios que se combinan para satisfacer un deseo o una necesidad. Puede ser un bien físico, un servicio intangible o una combinación de los dos. También puede ser una idea, una causa, una imagen, un concepto, un lugar o una persona.

El producto va a estar identificado por una serie de atributos entre los que encontramos la marca, envase y/o embalaje, logotipo, código de barras, etiqueta, calidad, garantía, servicio post venta, etc.

Precio: Cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio. Al efectuar el análisis del precio de un producto hay que tener en cuenta algunos elementos como el análisis de los costos, estudio del efecto de experiencia, cálculo del umbral de rentabilidad, análisis de márgenes, análisis de la demanda (valor percibido por los consumidores) y el análisis de los precios de la competencia.

Plaza o Distribución: Su tarea específica es hacer que los artículos producidos por el fabricante se sitúen al alcance del consumidor en la cantidad adecuada, en el momento adecuado, en el lugar adecuado y al costo más bajo. Hay que tener en cuenta la distribución física, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado así como a los intermediarios.

Promoción: Se refiere esencialmente a la comunicación. Es la transmisión de información del vendedor al consumidor cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de diferentes medios y tiene 3 fines básicos: informar, persuadir y recordar. La mezcla de comunicación

o promoción tiene cuatro aspectos principales que van a ser: Venta Personal, Relaciones Públicas, Promoción de Ventas y Publicidad.

Estos cuatro elementos anteriormente expuestos (producto, precio, plaza y promoción) van a constituir las variables esenciales del Marketing y su combinación va a ser el centro del sistema de Marketing de la organización.

Otro concepto de gran importancia en el proceso de desarrollo de un producto va a ser su Ciclo de vida, ya que éste condiciona el proceso de comercialización, así como las estrategias de Marketing a desarrollar con el producto.

Ciclo de vida de un producto: Es un intento para reconocer etapas distintas en la historia de ventas de un producto. Consta de cuatro etapas que son:

- Introducción
- Crecimiento o desarrollo
- Madurez
- Declive

En cada etapa del ciclo de vida de un producto se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como: inversión, producción, competencia, estrategia general, beneficio, precios, distribución, publicidad, ventas y promoción.

Análisis de un producto: A la hora de efectuar el análisis de un producto existen algunos aspectos que se deben tener en cuenta. Los aspectos principales serán:

- Contribución a las ventas.
- Crecimiento de las ventas.
- Crecimiento del mercado.
- Crecimiento de la Economía Nacional.
- Penetración de mercado (cuota, participación, etc.).
- Tipos de mercados.
- Ciclo de vida del producto.
- Contribución al beneficio total de la entidad.
- Apoyo de dirección, comercial, técnica, económica.
- Otros (en dependencia del producto).

El análisis del producto conjuntamente con el análisis del precio, de la plaza y de la promoción constituye un factor clave a la hora de diseñar una Estrategia de Marketing adecuada.

Marketing Estratégico:

Proceso administrativo que desarrolla y mantiene la relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

El objetivo del Marketing Estratégico es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para que contribuyan objetivamente al incremento de las utilidades de la empresa.

Estrategia:

Selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos previamente establecidos, optimizar el uso de los recursos en el logro de los mismos.

2.2 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Gerencia Provincial de la Empresa Cubana del Pan es una entidad constituida mediante Resolución No.35 de fecha 1 de abril de 1999, dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia (adjunto). La entidad regula las operaciones de las 16 panaderías especializadas que están distribuidas por cada uno de los municipios de la provincia de Sancti Spíritus.

La Empresa tiene como misión dedicarse a la producción de pan de alta calidad y brindar una oferta variada a la población con precios diferenciados, para su venta en moneda nacional y por esta vía actuar sobre el circulante como medida de control económico en todo el territorio nacional, y propiciar el saneamiento financiero, lo que exige una atención especializada y estricto control de todos los recursos materiales, financieros y humanos con que cuenta la organización.

Principales competidores

En este mercado concurren, entre otros, la Unión Básica Alimentaria cuya misión principal es garantizar los panes normados de la canasta básica y como alternativa ofertan a los servicios gastronómicos, este producto en moneda nacional.

Otros competidores son la Empresa Panificadora, Los Silvain y La Flora, pero que producen y comercializan sus productos para el sector de recaudación en divisas; aunque no por ello dejan de ser competidores de consideración.

2.3 Panes suaves y especialidades

Las siguientes son las principales variedades y surtidos de panes suaves y especialidades que comercializa la Empresa:

- Pan semisuave de 100 g
- Pan bunz de 50 g
- Pan para buffet de 15g
- Pan para buffet de 25g
- Pan saborizado de 50g
- Pan de frutas y pasas de 100g
- Pan de frutas y pasas de 200g
- Pan espolvoreado con azúcar de 80g
- Pan espolvoreado con azúcar de 100g
- Pan espolvoreado con azúcar de 200g

La siguiente figura muestra los resultados de las ventas de las diferentes variedades de pan durante el año 2010.

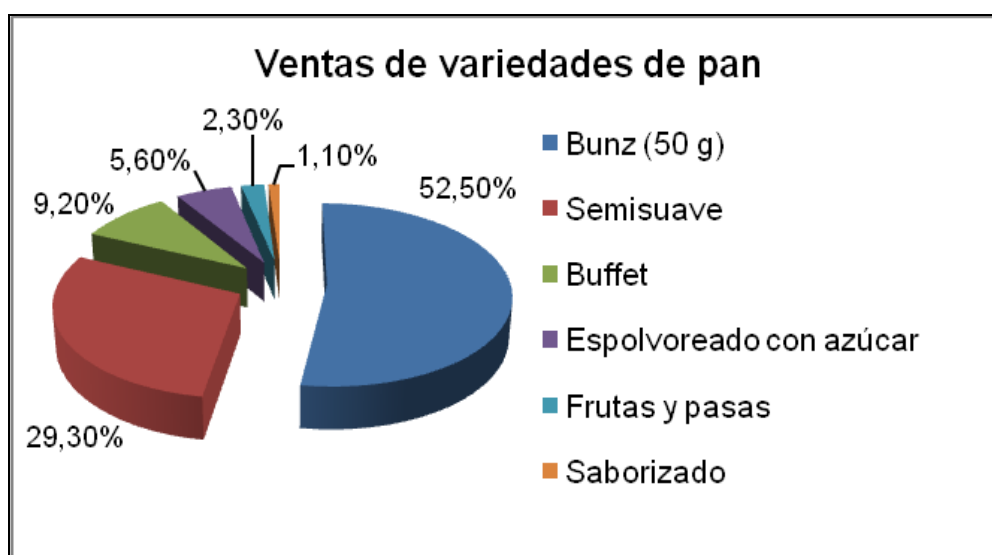


Figura 1. Ventas de variedades de pan durante el año 2010, según los Estados Financieros mensuales de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los clientes (Anexo 1).

Como se aprecia:

- Los surtidos de pan que más vende la Empresa son: Bunz (50g), Semisuave (100g), seguidos del pan para buffet (de 15g y 25g, que sólo se ofertan por encargo).
- Con respecto a las ofertas anteriormente mencionadas, los clientes consideran que la relación entre precio, gramaje y calidad del producto se corresponde, aunque no es menos cierto que muchos opinan que los precios son bastante elevados.
- Los surtidos menos vendidos son: Pan saborizado de 50g y 80g, Pan de frutas y pasas de 100g y 200g y Pan espolvoreado con azúcar de 80g, 100g y 200g.

De la observación en el comportamiento de los consumidores ante las decisiones de compra se infiere lo siguiente:

- Existe una preferencia por los panes de mayor gramaje.
- Adquieren el producto en pequeñas cantidades.
- La calidad del producto es buena, pero el precio es bastante elevado.

Estudio del ciclo de vida del producto

Del análisis realizado a los 10 surtidos, se concluye, que el Pan saborizado de 50g y 80g, Pan de frutas y pasas de 100g y 200g y Pan espolvoreado con azúcar de 80g, 100g y 200g se encuentran en la etapa de Introducción y el Pan semisuave de 100 g y Pan bunz de 50g, seguidos del Pan para buffet de 15g y 25g se encuentran en la etapa de Crecimiento.

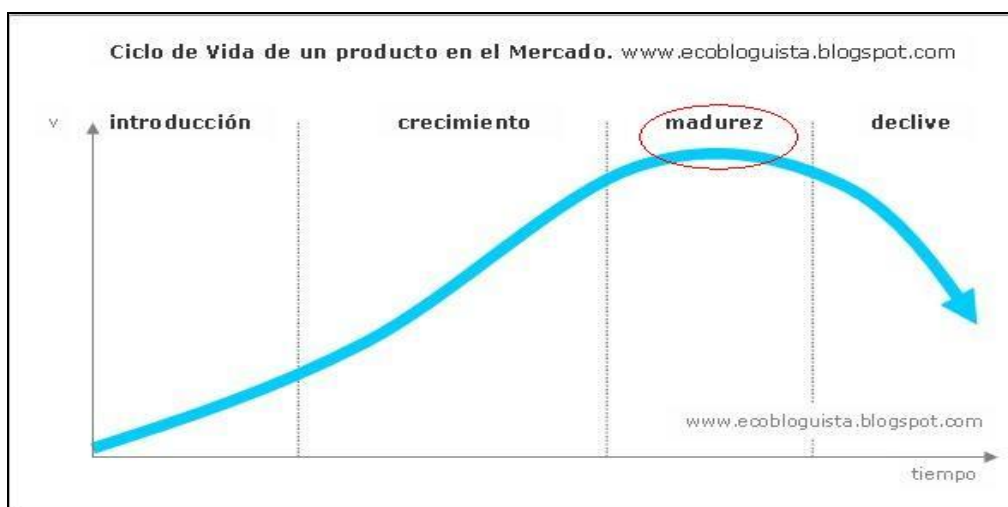


Figura 2. Ciclo de vida general de los productos de la Empresa.

Fuente: www.ecobloguista.blogspot.com

Como se presenta en la figura anterior, la Empresa se encuentra actualmente en la etapa de Madurez según el estudio de los diferentes surtidos analizados (de acuerdo con sus respectivos niveles de ventas), por lo que debe considerarse la búsqueda de nuevas ofertas en cuanto a las variedades de pan para hacer que este producto gane en atractivo en el mercado, y recupere sus niveles de venta.

Tabla 1. Ingresos anuales por variedades de pan (MP).

Productos	2008	2009	2010	Cuotas de mercado (%)
Bunz	8.965,20	1.607,65	1.553,05	54,81
Corteza dura	547,00	2.236,95	2.642,22	24,53
Semisuave	654,23	915,30	1.005,27	11,64
Para buffet	231,04	485,63	182,96	4,07
Saborizado	253,70	205,03	217,92	3,06
Otros	325,00	59,41	37,39	1,91
Total	10.976,17	5.509,97	5.638,81	100,00

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Estados Financieros anuales de la Empresa.

De los resultados anteriores se deriva la figura 3 que es el resumen de la posición de los productos que oferta la entidad analizada. En ella se percibe que el Pan bunz (1) es el producto estrella, mientras que, por el contrario, el pan saborizado y las demás variedades que se producen en menor escala son los productos perros, o sea, que son los que menor comercialización tienen.

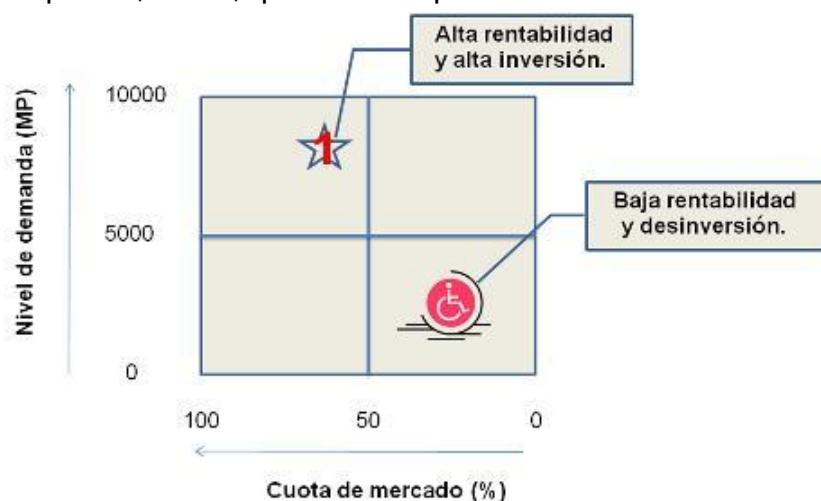


Figura 3. Matriz Boston Consulting Group.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos extraídos de los Estados Financieros anuales de la entidad.

2.4 Análisis DAFO

Fortalezas:

- Una tecnología acorde con los requerimientos actuales que nos permite la diversificación de los productos sin necesidad de nuevas inversiones.
- Somos los líderes actuales en las ventas en moneda nacional.
- Existen cuotas de mercado vírgenes.
- El producto presenta un mejor grado conservación que el ofertado por la competencia.
- La calidad del producto compite con relativa ventaja frente a nuestros competidores en moneda nacional.
- Tenemos garantizada la distribución y comercialización con calidad.
- Aunque el producto no posee marca identificada nuestros clientes nos identifican con facilidad.
- La empresa cuenta con los recursos humanos especializados y capacitados necesarios para asumir los nuevos retos de la organización.
- Las políticas gubernamentales favorecen y apoyan nuestra expansión y crecimiento.

Debilidades:

- Se oferta un producto sin marca propia.
- No existencia de un envase adecuado que facilite la compra por parte del consumidor.
- No están plenamente identificados los deseos y necesidades de los consumidores.
- No funciona eficientemente el sistema de Protección al consumidor.
- Las acciones de capacitación realizadas sobre el personal que atiende al consumidor son insuficientes.
- La decisión sobre el precio del producto se establece por directivas de los niveles superiores.

Oportunidades:

- Las empresas competidoras, en moneda nacional, que concurren a este mercado tienen una tecnología inferior al nuestra.

- Existe un mercado virgen en los surtidos y variedades de Pan saborizados de 50g, Pan de frutas y pasas de 100g y 200g y Pan espolvoreado con azúcar de 80g, 100g y 200g.
- Existe una demanda por encima de la oferta en los surtidos y variedades de Pan semisuave de 100 gramos, Pan bunz de 50g y del Pan para buffet de 15g y 25g.

Amenazas:

- La competencia oferta el producto con un valor agregado.
- Que la competencia realice mejoras e innovaciones en su tecnología.
- Los mecanismos de aprobación de precios y de nuevos productos establecidos para la entidad son muy lentos en comparación con la rapidez que se mueve el mercado.
- La competencia en divisa pudiera ofertar los surtidos y variedades nuevas con precios competitivos al cambio.

Visión:

Ampliar el mercado ofertando un producto de calidad donde exista una diversidad de surtidos y variedades, con la tecnología y recursos humanos que posee la organización.

Tabla 2. Objetivos estratégicos a priorizar.

Objetivos estratégicos	Indicadores de desempeño
1. Incrementar el número de clientes	1.1 % de incremento de clientes 1.2 % de clientes fidelizados
2. Incrementar el surtido y las variedades	2.1 Cantidad de nuevos surtidos 2.2 Cantidad de nuevas variedades
3. Elevar los ingresos	3.1 ingresos anuales

Fuente: Elaboración propia, a partir del Modelo de Planeación Estratégica de la Empresa.

Acciones estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos:

1. Orientar los nuevos surtidos y variedades de poca demanda a solicitud por pedido.

2. Promover el conocimiento de las variedades con la utilización de la información grafica en los puntos de ventas donde se exponga toda la información sobre los actuales y nuevos surtidos y variedades,
3. De las utilidades de la empresa destinar un fondo a las actividades de promoción del producto.
4. Mantener y sistematizar la política de capacitación continúa de los empleados fundamentalmente desde el puesto de trabajo.
5. Realizar estudios de mercados previos a la introducción de un nuevo producto.
6. Definir una marca representativa para los productos comercializados.
7. Trabajar en la presentación del producto.
8. Realizar un análisis económico donde se justifique una disminución de precios.
9. Mejorar la calidad de las producciones a partir del estudio de la opinión y necesidades del cliente y de las nuevas tendencias del mercado.
10. Establecer contratos con los proveedores a fin de garantizar la adecuada calidad de las materias primas.
11. Evaluar periódicamente el estado de opinión de los consumidores y la imagen comercial de la organización.

CONCLUSIONES

1. Todas las variedades de pan tienen buena aceptación con relación a la calidad.
2. El Pan semisuave de 100g, Pan bunz de 50g y el Pan para buffet de 15g y 25g, se encuentran en la etapa de crecimiento y el cliente opina que existe una correspondencia entre la calidad, el gramaje y el precio.
3. El Pan saborizado de 50g, el Pan de frutas y pasas de 100g y 200g, y el Pan espolvoreado con azúcar de 80g, 100g y 200g, se encuentran en la etapa de Introducción, por lo que debe potenciarse aún más su inserción en el mercado.
4. El producto estrella de la Empresa es el Pan bunz, ya que ocupa más del 50% de la cuota del mercado total con que se cuenta.


RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio de mercado previo a la introducción de nuevos productos.
- Proponer al Departamento Económico reevaluar los precios de los productos que los clientes consideran caros con el organismo superior.
- Establecer una marca comercial de los productos que se ofertan, además de tratar de mejorar su presentación.
- Fortalecer la producción de Pan bunz para mantenerlo como producto estrella de la Empresa, sin dejar de invertir en nuevas ofertas que puedan ser más atractivas para el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. Corporate Strategy. Editorial Mc Graw-Hill de Management. España, 1965.
- Cohen, W. El Plan de Marketing: procedimientos, formularios, estrategias y técnicas. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1991
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2009), versión digital. Enciclopedia Microsoft® Encarta®, 2009 © Microsoft Corporation.
- Kotler, P. Dirección de marketing. Editorial Pearson Education, S.A. 10ª ed. España, 2000
- Mc Carthy, J. Marketing: Un enfoque global. Editorial Mc Graw-Hill de Management. 13ª ed. España. 2000
- Perelló, J. Manual de Comunicación Interpersonal. Libro de texto docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, Cuba. 2003.
- Porter, Michael. The competitive advantage of nation. The Free Press. New York. Estados Unidos. 1990
- Stoner, J. Administración. Quinta y Sexta edición. Ciudad México, 2003-2004.

1. Ejemplo de la encuesta realizada a los clientes de la Empresa.

	<p>Ministerio de la Industria Alimenticia Empresa Cubana del Pan de Sancti Spíritus</p> <p>ENCUESTA AL CLIENTE</p>
<p>Estimado cliente:</p> <p>El objetivo de la presente encuesta es conocer un poco más acerca de sus necesidades y opiniones, para que nos sirva de retroalimentación para mejorar nuestras ofertas, y de esa forma, tratar de satisfacer mejor sus expectativas.</p>	
<p>1. Datos del cliente:</p> <p>Municipio donde reside: _____</p> <p>Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer</p> <p>Edad: _____</p>	
<p>2. ¿Es usted cliente habitual de nuestra Empresa?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>. En caso afirmativo, refiera específicamente cuál es la panadería que más frecuenta _____.</p>	
<p>3. ¿Cuál es la panadería que más visita?</p> <p>_____</p>	
<p>4. ¿Cuáles son las variedades de pan que más compra?</p> <p>_____</p>	
<p>5. En su estancia en nuestras panaderías, Ud. percibe:</p> <p>a) Buen trato: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>b) Oferta de variedades de pan: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>c) Limpieza: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>	
<p>6. Si se utilizara una escala del 1 al 5 (donde 1 es muy baja y 5 muy alta), ¿cómo calificaría Ud. la calidad general de nuestros productos?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>	

7. De manera general y con respecto a nuestras ofertas, Ud. se siente:

___ Satisfecho ___ Insatisfecho ¿Por qué?

8. ¿Qué cambios recomendaría para que nuestros productos sean más adecuados a sus intereses?

Encuesta No. _____

Fecha: _____

DATOS GENERALES DEL TRABAJO:

Fecha: 14 de septiembre de 2011.

País: Cuba.

Ciudad: Sancti Spíritus.

DATOS GENERALES DE LOS AUTORES:

Ing. Ciro Javier Molina Porto: ciromolina86@gmail.com

Ingeniero en Automática por el Departamento de Automática y Sistemas Computacionales de la Facultad de Ingeniería Eléctrica de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. (2010)

Diplomado en Gerencia Empresarial por la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (UNISS), Cuba. (2011)

Otros cursos de postgrados: (Facultad de Contabilidad y Finanzas de la UNISS, 2011).

Gestión del Marketing Estratégico. / Fundamentos de la Administración General. Técnicas de Dirección. / Herramientas de Matemática Financiera para la toma de decisiones. / Costos Predeterminados. / Análisis económico-financiero. / Sistema de Información para el Contador. / Contabilidad de los Activos Fijos.

Lic. Ariel Antonio Valle Valera: arielvalle86@gmail.com

Licenciado en Turismo (Diploma de Oro) por la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, Cuba. (2010)

Diplomado en Gerencia Empresarial por la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (UNISS), Cuba. (2011)

Otros cursos de postgrados: (Facultad de Contabilidad y Finanzas de la UNISS, 2011).

Gestión del Marketing Estratégico. / Fundamentos de la Administración General. Técnicas de Dirección. / Herramientas de Matemática Financiera para la toma de decisiones. / Costos Predeterminados. / Análisis económico-financiero. / Sistema de Información para el Contador. / Contabilidad de los Activos Fijos.