

Metodología para la búsqueda de oportunidades en el mercado: Aplicación en el CNICA

Dr.C. Gelmar García Vidal

E mail: gelmargv@yahoo.com

gelmargv@fe.uho.edu.cu

Ms.C. Mirna Lázara González Velázquez

E mail: miguelnaty_68@yahoo.es

mglez@fe.uho.edu.cu

Palabras claves: Identificación de oportunidades, marketing,

RESUMEN

En el año 2005 el Centro de Inspección de la Calidad (CNICA) aumentó su dependencia del presupuesto del estado incurriendo en un déficit superior al del 2004. Esta situación se evidencia en el hecho de que a pesar de haber aumentado el número de clientes, los servicios solicitados no tributaron los aportes económicos esperados lo que trajo como consecuencia una relación muy negativa entre sus gastos. Esto evidencia que la relación con los clientes tanto en volumen de servicios como monetariamente no resulta ventajosa para el CNICA. Por lo que esta investigación tiene como objetivo superar esta problemática a través del diseño y aplicación de una metodología que posibilite la identificación de oportunidades de servicios y clientes lo que permitirá al centro proyectarse en el mercado.

Para esto se hizo un amplio estudio de la literatura más actualizada sobre el tema, además se utilizaron diversos métodos de investigación. Los resultados del trabajo aparecen reflejados en dos capítulos: el primero, hace un análisis de los elementos teóricos del marketing y se presenta el diseño de la metodología a aplicar en el centro. El segundo capítulo se aplica la metodología propuesta para la búsqueda de las oportunidades de mercado para el CNICA reflejando los resultados que se obtuvieron con la utilización de los diferentes métodos aplicados.

INTRODUCCIÓN

A partir de los cambios acaecidos en la década del noventa del siglo pasado, Cuba se vio en la imperiosa necesidad de realizar diversas transformaciones de toda índole, esencialmente económicas. El perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa nuestra economía ha determinado "como una de las principales funciones de la empresa socialista cubana dirigir el proceso de la planeación estratégica y la DPO; así como organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa entre otras"¹.

En este contexto nuestras organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere de "el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas"².

Estas condiciones han hecho que las organizaciones comiencen a prestar atención al marketing y dentro de ello al análisis del mercado, a la promoción y a otras herramientas, la filosofía de marketing ha ido cobrando cada vez mayor importancia.

La puesta en marcha de la filosofía de mercadotecnia trae consigo el análisis de sus dos dimensiones: la estratégica y la operacional. Se destaca en este trabajo la dimensión estratégica que tiene como función fundamental descubrir las oportunidades de marketing de las organizaciones.

¹ Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, 1997.

² Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, 1997.

El presente trabajo se realiza en el Centro de Inspección de la Calidad (CNICA), creado mediante la Resolución 64/82 del Ministro de la Industria Alimenticia, y que tenía como objeto social en sus inicios la inspección y control de la calidad de todas las Industrias subordinadas a este Ministerio. Como unidad presupuestada, los efectos del Periodo Especial, al igual que la generalidad de las empresas y centros se hicieron sentir fundamentalmente en la insuficiencia de financiamiento para garantizar la actividad estatal, por tal motivo se hizo necesario solicitar una ampliación del objeto social, la cual fue otorgada y en estos momentos permite ofrecer servicios a todas aquellas empresas y entidades que de alguna forma tienen relación con la manipulación de alimentos. Sin embargo el nivel de cooperación con el presupuesto estatal que se esperaba a resultas de la medida aplicada no se manifestó, de hecho, en el año 2005 el CNICA aumentó su dependencia del presupuesto del estado incurriendo en un déficit superior al del 2004 definiendo así la **problémica** que enfrenta el centro.

Es obvio que bajo estas condiciones el centro debe analizar profundamente la manera en que está llevando a cabo sus funciones para con la sociedad, por la cual debía incrementar y no reducir sus aportes a dicha sociedad, esto es, su proceso administrativo. Al analizar las causas de la Situación Problémica se manifiesta el hecho de que a pesar de haber aumentado el número de clientes, los servicios solicitados no tributaron los aportes económicos esperados lo que trajo como consecuencia una relación muy negativa entre sus gastos (aumentaron en un 15%) e ingresos (disminuyeron en un 30%). Esto evidencia que la relación con los clientes tanto en volumen de servicios como monetariamente no resulta ventajosa para el CNICA anunciándose así el Problema Científico de esta investigación.

Definido el problema de la forma anterior se presenta como Objetivo, lograr posiciones ventajosas en relación con los clientes tanto en volumen de servicios como monetariamente para lo cual se trabajó como Campo de Acción el Proceso de Comercialización de los servicios del CNICA y dentro de este la investigación de oportunidades en el mercado del CNICA.

La estrategia que se plantea seguir esta investigación para alcanzar el objetivo es el diseño y aplicación de una metodología que posibilite la identificación oportunidades de servicios y clientes.

Por todo anteriormente planteado se reconsidera como **resultado fundamental** de la investigación el diseño de una metodología que posibilite la identificación de oportunidades de servicios y clientes los que permitió al CNICA proyectarse en el mercado facilitando lograr posiciones ventajosas en relación con los clientes tanto en volumen de servicios como monetariamente.

PRESENTACIÓN DEL RESULTADO FUNDAMENTAL: METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE MERCADO.

Teniendo en cuenta el problema que se enfrenta en esta investigación y para dar cumplimiento al objetivo y estrategia de la misma se presenta a continuación la propuesta metodológica que se defiende.

Paso 1. ANÁLISIS DE LA CUALIDAD SISTÉMICA.

Objetivo: Definir y analizar la Calidad Sistémica de la Organización.

Descripción: En este paso se define lo que la organización considera su objetivo último, el cual se deberá someter a proceso de mejora continua. Una vez definido dicho objetivo se procederá al estudio de su comportamiento teniendo en cuenta un período de referencia y un período base que se escoja para realizar las comparaciones. En este paso deberá quedar definido el estado deseado de la Calidad Sistémica.

Métodos y Herramientas: Métodos de experto, Análisis Estadísticos, Análisis de Documentos, Método de Costeo Directo.

Paso 2: DEFINICIÓN DE LA CARTERA DE SERVICIOS

Objetivo: Definir los productos – mercado que brinda la organización.

Descripción: En este paso se realiza un análisis de la cartera de servicios que la organización tiene diseñada para ofertar en el período que se decidió tomar como base para la investigación. Se realizará un análisis de la

amplitud, profundidad y coherencia de la misma y una descripción detallada del contenido de cada servicio o productos, así como hacia qué tipo de cliente puede ir cada uno de ellos.

Métodos y Herramientas: Análisis de Objeto Social, Análisis de Documentos, Método de P. Kotler³ y E. Santesmases⁴ para la definición de la Cartera de Servicios, Métodos de Experto.

Paso 3: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Objetivo: Identificación y listar las oportunidades de mercado para la organización.

Descripción: En este paso se lleva a cabo un estudio de la situación del macro y micro entorno en el cual se desenvuelve la organización.

Métodos y Herramientas: Análisis de las cinco fuerzas de la competencia, Matriz de Evaluación de Factores Externos, Análisis PEST, Análisis de Documentos, Método de Expertos.

Paso 4: DETERMINACIÓN DE ATRIBUTOS DE SERVICIO

Objetivo: Identificar cuáles son los atributos que más valoran los clientes para este tipo de servicio.

Descripción: Para la realización se debe crear un grupo de expertos conformado por trabajadores de la entidad con experiencia así como clientes de la organización de forma tal que se logre un criterio uniforme entre lo técnico y lo percibido de los atributos más valorados.

Métodos y Herramientas: Método de Expertos, Encuestas a los Clientes, Método Kendall, Prueba de Independencia Chi - cuadrado.

Paso 5: ESTUDIO DE INSATISFACCIONES CON EL SERVICIO

Objetivo: Determinar las insatisfacciones de los clientes con los atributos evaluados en los servicios que presta la organización.

Descripción: Para este paso es necesario estudiar, a través de algún instrumento de recopilación de información diseñado con este objetivo, cuáles son las insatisfacciones de los clientes con los atributos que fueron declarados en el paso anterior como los más valorados para la prestación de los servicios de la organización.

Métodos y Herramientas: Revisión de Documentos, Encuesta, Análisis Estadísticos.

Paso 6: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Objetivo: Identificar la competencia y evaluar su situación en función de los atributos más valorados por los expertos.

Descripción: En este paso se realiza un estudio del entorno competitivo de la organización para determinar cuáles son sus competidores fundamentales y a través de una comparación de la organización con sus competidores y ella misma teniendo en cuenta los atributos seleccionados en el paso 4.

Métodos y Herramientas: Matriz de Perfil Competitivo, Método de Expertos, Cinco Fuerzas Competitivas, Análisis del Sector Competitivo, Encuesta.

Paso 7: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Objetivo: Describir las oportunidades de mejora de la organización.

Descripción: Sobre la base de los análisis realizados en los pasos 5 y 6 se determinarán cuáles son aquellos atributos con los que existe insatisfacción en la organización y a la vez constituyen debilidades de la competencia, así como aquellos con lo que existe satisfacción en la organización, pero que constituyen

³ Kotler. P. (1991) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill. USA.

⁴ Santesmases, M. (1996) Marketing: Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide. España.

debilidades de la competencia para identificar cuáles son las oportunidades de mejora que tiene la organización.

Métodos y Herramientas: Análisis de las Herramientas utilizadas en los pasos 5 y 6, Método de Expertos.

Paso 8: ANÁLISIS DE LAS LIMITACIONES A LA MEJORA

Objetivo: Precisar los elementos internos y externos que impiden la mejora de la organización.

Descripción: En este paso se debe lograr la identificación de aquellos elementos que constituyen restricciones a la mejora de la organización para esto se deberá realizar un análisis de relaciones causa – efecto entre ellas de manera que se pueda determinar la(s) causa(s) raíz que impiden dicha mejora.

Métodos y Herramientas: Árbol de Realidad Actual, Método de Expertos.

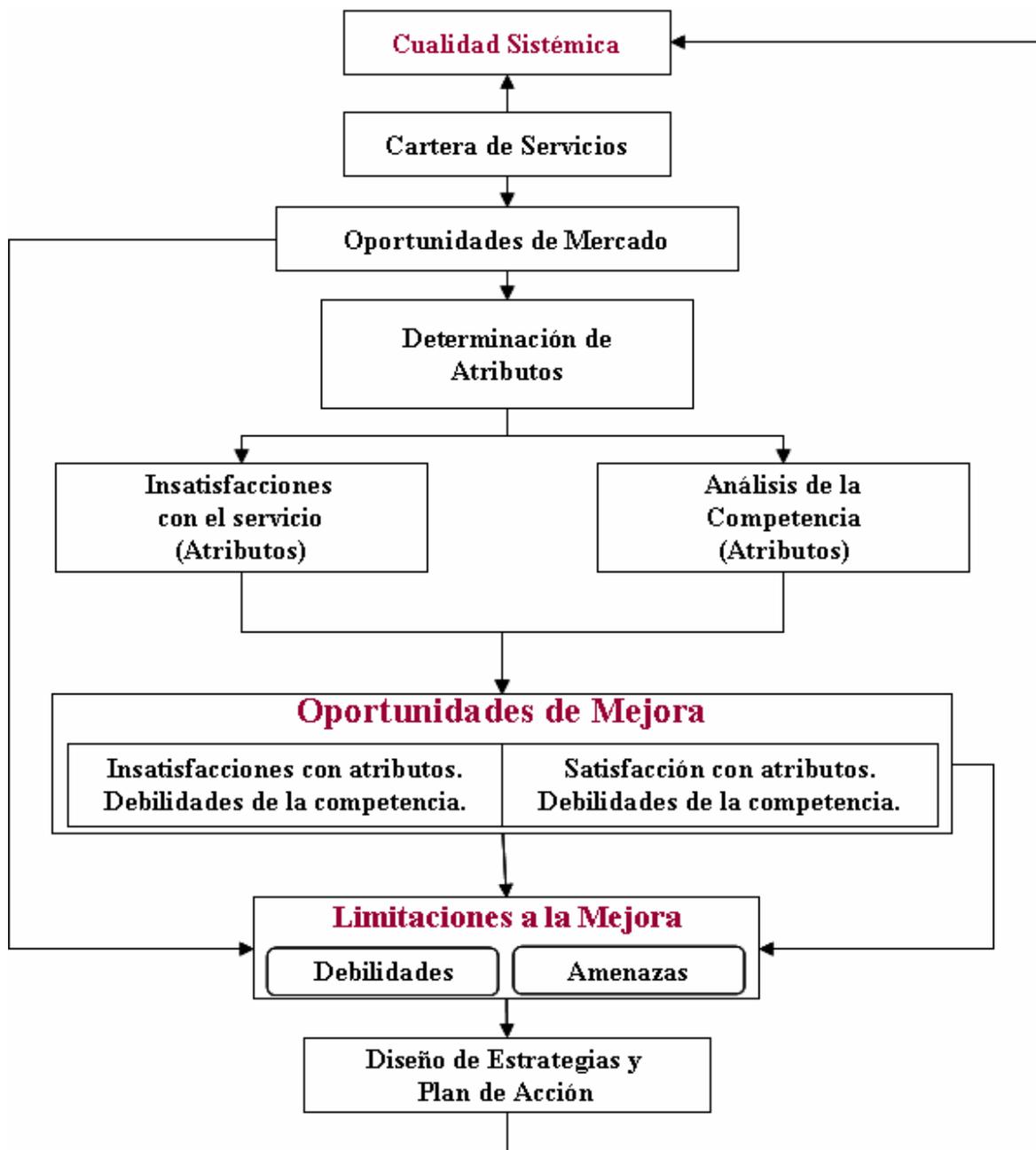
Paso 9: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: Proponer estrategias y acciones que le permitan a la organización eliminar las restricciones, lograr la mejora para aprovechar las oportunidades.

Descripción: En este paso se debe, sobre la base de los hallazgos de los pasos anteriores, realizar una propuesta de posibles intervenciones en la organización que le permitan aprovechar las oportunidades en función de mejorar de forma continua la Calidad Sistémica.

Métodos y Herramientas: Método de Expertos.

Con este paso se culmina la descripción de la metodología propuesta para esta investigación. En la Figura que sigue se muestra la lógica de trabajo con la metodología propuesta.



APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE MERCADOTECNIA.

El CNICA surge del seno de las antiguas Delegaciones Provinciales del Ministerio de la Industria Alimenticia y se crea como tal según la Resolución Ministerial 64/82. Tiene domicilio en Calle Mártires No. 91 entre Frexes y Martí. Holguín, Cuba.

El Centro Nacional de Inspección de la Calidad tiene como **Misión** la inspección estatal en el sistema de aseguramiento de la calidad y protección del medio ambiente a todas las entidades estatales y no estatales ubicadas en el territorio nacional, dedicadas a la producción y comercialización de productos lácteos, cárnicos, conservas de frutas y vegetales, harina y sus derivados, aceites y grasas, confituras, bebidas y refrescos, comprobando la correspondencia de las materias primas y productos terminados, con los requisitos establecidos durante la recepción de las materias primas en el país, los procesos productivos, de almacenamiento, la transportación, conservación, manipulación hasta el momento de la venta al consumidor, aplicando criterios técnicos, analíticos y los muestreos establecidos nacionalmente o recomendados por organizaciones internacionales reconocidas por la República de Cuba.

El Centro está facultado para acceder a todas las instalaciones objeto de inspección, determinar las infracciones cometidas por la entidad inspeccionada, decidir las acciones que se deriven de las mismas, tales como la paralización de la actividad cuando sea imprescindible, el decomiso de materias primas, materiales, envases y productos terminados o el consumo dirigido de estos, según lo que resulte necesario y con la menor afectación posible.

El Centro Nacional de Inspección de la Calidad tiene una red de centros territoriales y la sede nacional está ubicada en la Habana. Los centros territoriales están ubicados en las principales capitales de las provincias: Pinar del Río, Villa Clara, Camagüey, Holguín y Santiago de Cuba.

Su encargo u objeto social estaba enmarcado en el seguimiento al estado de cumplimiento de todas las normativas emitidas por la Dirección de NMCC del Ministerio de la Industria Alimenticia. En la actualidad el objeto social de la organización se ha ampliado, pues también tiene la necesidad de brindar servicios y obtener ingresos a partir de ellos, que permitan al Centro reducir su dependencia del Presupuesto del Estado. El desarrollo de los servicios que se prestan está avalado por la amplia experiencia de los especialistas y técnicos, formados en distintas especialidades.

El Centro Nacional de Inspección de la Calidad Territorial de Holguín, que realiza todo el trabajo descrito anteriormente en las provincias de Holguín y Granma, cuenta con un total de 25 trabajadores: 1 Cuadro, 1 Dirigente (ambos profesionales), en cargos Técnicos 17 (de ellos 11 profesionales), 4 Administrativos y 2 Obreros. A continuación se presenta en la Tabla 1 la comparación de los indicadores fundamentales del CNICA Territorial Holguín del año 2004 y 2005.

Tabla 1: Análisis comparativo de los indicadores del CNICA			
	2004	2005	Diferencia
Clientes	28	34	6
Ingresos	41233,59	28648,28	-12585,31
Gastos	123097,51	141725,71	18628,2
Pérdida	-96386,16	-126062,66	-29676,5

Como puede observarse en la tabla anterior, el CNICA Territorial Holguín crece en clientes con relación al 2004, sin embargo los ingresos disminuyen en 12585.31 UM con relación al 2005, aumentando el déficit de 96386.16 UM a 126062.66 UM, o sea 29676.50 UM más que en el 2004. Esta simple comparación evidencia, y demuestra a la vez, el problema que enfrenta el CNICA.

Paso 1. ANÁLISIS DE LA CUALIDAD SISTÉMICA.

En este paso se parte de la definición de la Calidad Sistémica de la unidad presupuestada que, como ya se mencionó en la caracterización de la misma, fue creada con fines de realización de inspecciones estatales, por lo que sin perder la perspectiva de su creación original es necesario analizar también que a esta labor se le han ido anexando otros servicios de los cuales se espera que produzcan ingresos debido a la situación particular que atraviesa el país, por todo lo anteriormente dicho se puede declarar para que la calidad sistémica para esta unidad presupuestada y bajo los términos de esta investigación es el **incremento de los ingresos a través de la búsqueda de nuevos clientes que permita seguir desarrollando la actividad de inspección y de esta forma reducir de forma constante el déficit presupuestario disminuyendo, de esta forma, la dependencia del presupuesto del estado.**

Para el estudio de la Calidad Sistémica del Centro Nacional de Inspección de la Calidad Territorial Holguín se partió del análisis cuantitativo de los ingresos, los costos variables, márgenes de contribución y gastos operacionales y déficit presupuestario.

Los ingresos del área de microbiología del Laboratorio disminuyeron considerablemente del 2004 al 2005 (-16570.87 UM), manteniéndose estables los físico - químicos y aumentando en 363,26 los sensoriales. Sin embargo el Balance General da una disminución de los ingresos del área que asciende a 15155.54 UM.

Los ingresos en Inspección mejoran, pero de forma general en el Centro los Ingresos disminuyen en 12585.12 UM, lo que lejos de mejorar la Calidad Sistémica lo que hace es empeorarla pues el déficit llega a ser de 29679.47 UM.

En el caso de los servicios microbiológicos que presta el Laboratorio, tanto en el 2004 como en el 2005, los clientes que mayores ingresos aportaron fueron las Fábricas: Orestes Acosta, Empacadora Holguín (ambas pertenecientes a la Empresa Cárnica de Holguín) así como Cuba Catering en ese mismo orden. Estos tres clientes representan el 88,82% del total de ingresos por servicios microbiológicos aplicando el Criterio de Pareto.

En el análisis de los servicios físico - químicos los clientes que más aportan en el 2004 son: el Combinado Pedro Díaz Coello, la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos, la Empresa de Establecimientos Especiales de Servicios, CIMEX y la Empresa de Conservas Yara de la provincia Granma. Estas representan el 81,52% del total de los Ingresos. Sin embargo en el 2005 para lograr alcanzar el 80% de los ingresos tuvieron que intervenir 8 Empresas y solamente repiten 3 de las que se mantienen en estos lugares en el 2004: Fábrica de Conservas Yara, Empresa de Establecimientos Especiales de Servicios y CIMEX.

Las empresas EMBER Granma, Fábrica Ron Pinilla y Empresa de Establecimientos Especiales de Servicios son las que aportan el 81% de los ingresos del 2004, manteniéndose solamente en el 2005 la Empresa de Establecimientos Especiales de Servicios dentro de las 5 que aportan el 82 % de los ingresos de esa área.

En el área de Inspección en el 2004 cinco empresas lograban el 82,57% de los ingresos, contra 6 en el 2005. De todas ellas las únicas que repiten en ambos años son las Empresas de Pan y Dulces de Holguín y la Empresa Molinera Confitera de esta misma Provincia.

Los clientes que más ingresos aportaron al centro durante el 2005: Empacadora Holguín, Empacadora Orestes Acosta (perteneciente a la Empresa Cárnica de Holguín) y Cuba Catering, lo que nos hace reflexionar y permite llegar a la conclusión de que estos tres clientes son de vital importancia para el Centro.

A pesar de esta situación de empeoramiento en la relación clientes - ingresos al CNICA, como centro presupuestado, según asignación del presupuesto para el año 2006 el Centro debe ingresar 30000.00 UM (cifra que se mantiene ante el incumplimiento del año anterior) con unos gastos de 143000.00 UM (ligeramente superior al del 2005) todo esto para un déficit de 113000.00 UM lo que significa **13062.63** UM menos en comparación con el año 2005 representando el estado deseado de la Calidad Sistémica.

Paso 2: DEFINICIÓN DE LA CARTERA DE SERVICIOS

Para la obtención de la Calidad Sistémica antes presentada como estado deseado el CNICA brinda diversos servicios tales como:

- Ensayos de Laboratorio

- Inspección
- Manipulación de los alimentos
- Muestreos
- Documentación
- Consultarías y asesorías en técnicas de calidad
- Proyecto de mejora de Calidad
- Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control
- Cursos, Seminarios, Conferencias y otros servicios relacionados con el aseguramiento de la Calidad.

Para una mejor comprensión de los diferentes servicios que oferta el centro a continuación se da una breve caracterización de los mismos.

Ensayos de laboratorio.

Para el diseño de cada producto se tienen en cuenta atributos que en materia de calidad los mismos deben cumplir, tanto desde el punto de vista microbiológico, entomológico, físico-químico, estético y sensorial. Todos ellos se encuentran recogidos en Normas de Especificaciones de Calidad de obligatorio cumplimiento. En el laboratorio de nuestro centro se realizan los ensayos necesarios para comprobar la correspondencia de los alimentos con las especificaciones de calidad diseñados para ellos. Ejemplos de estos ensayos son:

- Contenido de etanol.
- Contenido de nitritos.
- Acidez.
- Grasa.
- Conteo total de microorganismos.
- Determinación de salmonella.
- Conteo de microorganismos conformes, entre otros.

Inspección.

El CNICA cuenta con un grupo de inspectores en Normalización y Control de la Calidad, así como inspectores en metrología, cuya función consiste en verificar en fabricas la correspondencia de los procesos tecnológicos para la elaboración de alimentos con los parámetros que se especifican en las normas.

Muestreos.

Para corroborar el cumplimiento de los alimentos con las normas es necesario contar con las muestras que serán sometidas a ensayos, por lo que el centro cuenta con personal para realizar esta actividad de acuerdo a las normas que la regulan.

Documentación.

La documentación es de suma importancia para la industria. El CNICA presta servicios de elaboración de normas para nuevos productos o revisión de las ya existentes; también elabora procedimientos operativos para las actividades relacionadas con la producción.

Consultorías, asesorías técnicas de calidad.

El centro cuenta con personal altamente calificado para asesorar técnicamente y ofrecer consultorías acerca de todas las actividades relacionadas con la obtención de mejoras en la calidad en la industria alimenticia.

Proyectos de mejoras.

Este servicio esta relacionado con el anterior, pues con la asesoría de nuestros técnicos pueden ser elaborados proyectos de mejoras de la calidad de nuestros productos.

Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

Así es denominado un sistema de calidad que garantiza la inocuidad de los alimentos, para lo cual contamos en el centro con un equipo adiestrado en esta materia que asesora la elaboración e implantación de los mismos en las diferentes industrias.

Cursos, seminarios, conferencias y otros servicios relacionados con el aseguramiento de la calidad.

Además de todos los servicios relacionados y descritos anteriormente, el CNICA cuenta con el personal capacitado para impartir conferencias, seminarios, cursos sobre: Manipulación de alimentos, evaluación sensorial, higiene de los alimentos, microbiología de los alimentos y otros.

Los clientes que producen o comercializan productos alimenticios y el tipo de servicio que el CNICA le puede ofertar, presentando así una suerte de segmentación a priori por tipos de servicios ofertados.

Clientes que produzcan o comercialicen:	Tipos de servicios
Productos Alimenticios Emulsionados	Determinación de masa neta, porcentaje de llenado (contenido del envase y volumen), determinación de pH, determinación de acidez total, determinación de cloruro de sodio, determinación de mohos y levaduras, conteo total de microorganismos aerobios mesófilos.
Aceites y Grasas Comestibles.	Determinación del contenido de Humedad.
Aceites y Grasas de origen animal y vegetal.	Determinación de índice de acidez y determinación de acidez.
Levadura	Determinación de humedad, Conteo de Hongos.
Productos de Confitería	Determinación de Humedad. Determinación de contenido de grasa.
Molinería	Determinación de Contenido de Humedad, Determinación de Acidez, Determinación de Gluten Húmedo, Determinación de gluten seco, Determinación de Grasa, Determinación de Acidez en Grasa.
Bebidas No Alcohólicas Refrescos	Determinación de acidez, Determinación de Contenido de sólidos solubles, determinación del contenido del envase y volumen. En agua: determinación de pH. Conteo de coniformes totales y pseudomonas, hongos y levaduras.
Bebidas Alcohólicas	Alcohol etílico y Ronas: Determinación de acidez total y grado alcohólico. Vinagre: Determinación de acidez. Vinos: Determinación de sólidos solubles. Licores. Determinación de sólidos solubles. Conteo de hongos y levaduras. Cervezas y otras bebidas de malta: Determinación de extracto real, determinación del contenido de alcohol,, determinación de acidez total, determinación de contenido de líquido, determinación de pH, determinación de extracto original.
Frutas y Vegetales	Acidez Valorable, Contenido de Etanol, Masa escurrida, Contenido de Cloruro de Sodio, Determinación de llenado, Masa neta, Contenido de Sólidos solubles, Pérdida por desecación, Prueba de esterilidad, Hongos y Levaduras, Conteo de Coniformes Totales.
Productos Cárnicos	Masa neta, Sólidos Drenados, Acidez Total, Índice de Acidez, Grasa Total, Contenido de Humedad, Índice de pH, Determinación de Cloruro de Sodio, Determinación de Nitritos, Determinación de Salmonella, Conteo de Coniformes Totales, Conteo de Coniformes Fecales, Estafilococos Áureos.
Productos Lácteos	Determinación de Contenido de Grasa, Determinación de Acidez Determinación de Sólidos Totales, Determinación del Contenido de Humedad, Determinación de pH, Determinación de densidad, Conteo Total, Conteo de microorganismos Coniformes, Conteo de Hongos Filamentosos, Conteo de Levaduras Viables, Determinación de Salmonella, Conteo de Estafilococos Áureos.
Fuente: Elaboración propia.	

Como se observa de la explicación que anteriormente se dio la cartera de servicios del centro Nacional de Inspección de la Calidad es bastante amplia, debe señalarse que esta es la cartera de servicios que actualmente la organización le brinda a sus clientes, pero que no se explota en todas sus posibilidades pues los clientes no solicitan muchos de los servicios que se ofertan.

Paso 3: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

En este paso se utilizaron diferentes herramientas para definir cuales son los principales factores del micro y macroentorno que influyen en la organización tratando de identificar las principales oportunidades, después de desarrollado esto se considera que las principales oportunidades con que cuenta el CNICA son:

- Incultura en la actividad.
A pesar de todos los esfuerzos hechos por la dirección del país para hacer comprender la importancia que reviste la calidad, en el sector aun existe incultura en este sentido; no todos los manipuladores de alimentos y los propios directivos de las industrias están convencidos de que es necesario invertir para ganar en calidad y poder garantizar la permanencia de los productos que elaboran en el mercado.
- Creación de nuevas empresas productoras, importadoras y comercializadoras de alimentos.
Con la intención de disminuir los gastos, muchas empresas han decidido elaborar ellas mismas sus insumos alimentarios; ejemplo de ello lo tenemos en la esfera del turismo donde ya se cuenta con sus propias plantas elaboradoras fundamentalmente de pan, repostería, helados, etc.
La apertura del turismo y la construcción de nuevas capacidades hoteleras trae consigo el incremento de manipuladores de alimentos.
Las líneas de vuelos internacionales requieren de un servicio de aerocatering de una alta calidad y por supuesto seguro.
Existen dentro del país, nuevas empresas que se dedican a la producción alimenticia y muchos de los centrales azucareros desactivados recientemente se convertirán en fabricas de alimentos para lo cual necesitan personal calificado en este sentido, asesoría, en materia de calidad, etc.
- Imposibilidad de los laboratorios de fábricas de analizar todas sus producciones.
Con el periodo especial, muchas de las fábricas de alimentos, desactivaron sus laboratorios y los mismos sufrieron grandes deterioros. En estos momentos todavía existen directivos que no los creen necesario y no invierten en su reactivación, modernización y puesta en marcha con nuevas tecnologías, por lo que se ven en la necesidad de buscar otros donde les realicen los análisis que son de obligatorio cumplimiento.
- Necesidad de las entidades de tener productos alimenticios con calidad certificada.
A muchos de nuestros productores que además de producir para el consumo interno del país lo hacen para exportar o para introducirlos en el mercado del turismo les exigen que los alimentos que elaboran estén certificados por terceros que garanticen su calidad.
- Necesidad de los productores de tener implantados los sistemas HACCP y las normas ISO 9000, como exigencia del mercado internacional.
Es inminente que la falta de implantación de estas normas y fundamentalmente en el caso de los alimentos de los sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), se conviertan en un obstáculo técnico del comercio por los países importadores de los mismos. El centro puede asesorar en la implantación de estos sistemas.
- Apertura económica del país.
Los cambios económicos ocurridos en el país como resultado de los acaecidos a escala internacional han traído consigo la apertura de empresas mixtas, asociaciones que elaboran alimentos, con un aumento considerable de la actividad productiva y comercial en la rama alimentaria que tributan a los mercados de divisa y a la exportación la apertura
- Aprobación de la norma ISO 22 000.
A principios de este año (2006) se aprobó por unanimidad de todos los votantes la Norma ISO 22 000, esta norma obliga a los productores de alimentos a tener sistemas HACCP en sus industrias, que

garanticen la inocuidad de los alimentos como condición indispensable para poder exportar. Esta norma se puede convertir en un obstáculo técnico del comercio para ser utilizada por los países importadores de alimentos. Cuba adoptó la norma certificada por la ISO.

Luego de identificar las principales oportunidades que tiene el CNICA se paso a la determinación de los atributos del servicio que constituye el paso número cuatro de esta metodología.

Paso 4: DETERMINACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL SERVICIO.

Los servicios son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad. Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del servicio, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para a la vista, tanto de los nuestros como de los de la competencia, elaborar la estrategia que nos permita posicionar los servicios en el mercado de la forma más favorable. Por esta razón es interesante conocer cuáles son los atributos de nuestros servicios que mejor valoran los consumidores para centrar los esfuerzos en reforzarlos y no otros atributos que el consumidor no considera tan importantes. Así mismo, se debe comparar los atributos con la competencia con el fin de conocer el posicionamiento.

De todo esto se desprende la importancia que tiene efectuar este tipo de disecciones o valoración de los atributos, ya que permite apreciar la mayor o menor aproximación entre los valores atribuidos por el cliente, por el mercado, y la importancia y asignación de recursos concedidos a estos valores por el CNICA.

En cualquier caso, los diferentes atributos que se incluyen a continuación tienen que servir únicamente como referencia, ya que los mismos se basan en una encuesta que tradicionalmente se le aplica a los clientes, búsqueda bibliográfica y el criterio de especialistas del centro en cuestión así como clientes habituales del CNICA por lo que otros, que no se consideran aquí, y que pudieran ser fruto de otras investigaciones que transiten por derroteros diferentes, pudieran ser tenidos en cuenta para los mismo fines.

A continuación se exponen los resultantes y a los que se les considerará en esta investigación:

1. **Diseño del Servicio:** Este atributo se refiere a la manera en que el Centro tiene organizada la forma de saber que es lo que solicita el cliente. Para el mismo existe un procedimiento operativo de Laboratorio que forma parte del Manual de calidad del mismo.
2. **Precio:** Se refiere a lo que cuesta al cliente la realización de cada uno de los servicios que solicita y que se encuentran debidamente justificados mediante una ficha de costo.
3. **Prestación del Servicio:** Implica que el cliente quede satisfecho del Servicio que el solicitó.
4. **Utilidad del informe final:** Se refiere a que el Certificado que es entregado a la culminación del servicio y que lleva implícito todos los resultados de los análisis realizados, sirva al cliente para la toma de decisiones en la producción o los servicios dentro de su Empresa.
5. **Tiempo de entrega:** Es el tiempo que demora la prestación del Servicio desde que se recibe la muestra hasta la entrega del certificado.
6. **Confiabilidad del Laboratorio:** Se refiere a la confianza que tiene el cliente en los resultados de los ensayos así como en la confiabilidad de los mismos.
7. **Trato recibido durante el servicio:** Considera que el cliente halla recibido toda la información necesaria para hacer correctamente la solicitud de lo que quiere.
8. **Capacidad tecnológica instalada:** Significa que el Laboratorio cuente con los instrumentos y equipos necesarios verificados y calibrados para realizar los servicios solicitados.
9. **Preparación del Personal:** Significa que el laboratorio cuenta con un personal altamente calificado, que permita realizar los ensayos con resultados confiables.
10. **Información recibida de los servicios prestados:** Además de la entrega del Certificado o Informe que acredita la realización del servicio, el personal del laboratorio es capaz de brindar cualquier otra aclaración que el cliente necesite.

La aplicación del método de expertos para seleccionar los atributos a utilizar en esta investigación, exige escoger una muestra representativa de la población, los cuales fungirán como expertos. Después se decide un criterio de selección con el fin de restringir la cantidad de atributos a los más relevantes, y se trata

estadísticamente la significación del consenso de los expertos a través del **Coefficiente de Concordancia de Kendall (W)**. A continuación se presenta la aplicación de este método de expertos en esta investigación.

Se calculó el Coeficiente de Concordancia de Kendall a clientes y trabajadores del Centro de más de 20 años de experiencia en la actividad de la producción de alimentos. Se escogieron 10 expertos por el **Método no Probabilístico de Juicio** que involucra seleccionar, a juicio del investigador, a ciertas personas para su participación en el estudio. Los entrevistados son seleccionados porque se presume que son representativos de la población de interés y reúnen requisitos necesarios para el estudio. Este tipo de muestreo es usado frecuentemente en estudios de mercado por lo que se decidió utilizarla como manera de selección de los expertos que se requerían para este estudio. Se utilizó un tipo especial de **Muestreo por Juicio - Diseño Bola de Nieve** -, frecuentemente usado cuando es necesario encontrar una población pequeña, pero especializada como es el caso que nos ocupa. Bajo este diseño después de ser entrevistados cada encuestado se le pide que identifique a otra persona que pertenezca a la población objetivo.

Los expertos tenían que establecer el orden de influencia de los atributos en la calidad del servicio otorgando valores del 1 al 10; la mayor influencia correspondía al número menor. Los expertos podían conferir igual valor o número (valoraciones ligadas) a afirmaciones que consideraban con igual influencia. A cada uno de los expertos se le entrega un modelo de este tipo y con posterioridad a su llenado se procedió a conformar la matriz de valoraciones con la integración de los juicios de los expertos. Posteriormente se determinaron las puntuaciones ligadas (valores iguales a un mismo atributo) para la realización de los cálculos posteriores. Los números en rojo destacan las puntuaciones ligadas dobles y los azules las puntuaciones ligadas triples.

Se calculó el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W) dando un valor de 0.7411

Aplicado la prueba de χ^2 se obtuvo que la $\chi^2_c > \chi^2_T$ la Hipótesis Nula (H_0) por lo que se rechaza. Por lo tanto como $\chi^2_c = 81.50$ con $df = 9$, tiene una probabilidad de ocurrencia conforme a H_0 menor que 0,001; se concluye que el acuerdo entre los jueces distinto de cero, esto se considera muy altamente significativo (***).

Para seleccionar los atributos de mayor influencia, se tomó como criterio escoger aquellos cuya R_j fuera menor o igual que el valor de $\sum \frac{R_j}{N}$, estos resultados se observan en la Tabla 2.

Tabla 2: Atributos de mayor influencia obtenidos por el Método de Concordancia de Kendall.

Exp.	Atributos										Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
R_j	17	16	50.5	60.5	63	83.5	99	61.5	78.5	76.5	606
	Utilidad del informe final.	Confiabilidad del Laboratorio.	Tiempo de entrega.	Trato recibido durante el servicio.	Prestación del Servicio.			Diseño del Servicio.			

Se decidió escoger también el atributo 5 y 8, ya que su valor R_j estaba muy próximo al límite fijado. Los pesos de atributos en la calidad del servicio según los expertos son como sigue:

- 0.026 Confiabilidad del Laboratorio.
- 0.028 Utilidad del informe final.
- 0.083 Tiempo de entrega.
- 0.099 Trato recibido durante el servicio
- 0.101 Diseño del Servicio
- 0.104 Prestación del Servicio

A continuación se muestra, en la Tabla 3 el orden de importancia de los atributos, como se siguió el criterio de que el 1 es la mayor importancia, entonces el menor peso en la ponderación será la mayor importancia:

Orden	Atributo	Peso
1	Confiabledad del Laboratorio.	2.60
2	Utilidad del informe final.	2.80
3	Tiempo de entrega.	8.30
4	Trato recibido durante el servicio	9.90
5	Diseño del Servicio	10.10
6	Prestación del Servicio	10.40

Después de determinados los principales atributos del servicio se pasó a realizar el análisis de las insatisfacciones con el servicio que constituye el paso 5 de la metodología propuesta en el presente trabajo.

Paso 5: ESTUDIO DE INSATISFACCIONES CON EL SERVICIO

Para el análisis de las insatisfacciones de los clientes con el servicio se procedió a realizar un análisis de los documentos existentes en el Centro, sobre todo de la encuesta que se aplica anualmente para conocer el estado de satisfacción de los clientes. De la información obtenida se puede observar que los clientes tienen insatisfacción solamente con un atributo de los más valorados y es precisamente con el tiempo de entrega del informe.

Paso 6: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para hacer un análisis de la competencia que enfrenta el CNICA se utilizó el Modelo de las Cinco Fuerzas de la competencia de M. Porter⁵, así como la Matriz de Perfil Competitivo.

El análisis de las cinco fuerzas de la competencia que se desarrolló en la organización se comportó de la siguiente manera:

1. Competencia dentro del sector. El análisis de la competencia dentro del sector apunta hacia que los principales competidores que en este momento tiene el CNICA son los siguientes:
 - La Oficina Territorial de Normalización,
 - Los laboratorios de Salud Pública, y
 - Los laboratorios de Medicina Veterinaria

Sin embargo es bueno reconocer que el único laboratorio acreditado por las Normas ISO 9000 es el CNICA, lo que le da cierta ventaja sobre la competencia, al permitirle realizar los servicios con una calidad certificada. Esto a su vez constituye una barrera de entrada para la competencia.

2. Amenaza de nuevos competidores.

En la actualidad no se prevén cambios sustanciales en la estructura competitiva dentro del sector; sin embargo, con la apertura económica del país pueden aparecer entidades tanto nacionales como extranjeras, sobre todo en los negocios relacionados con las asesorías y los cursos de capacitación, pudiendo ser incluso hasta los Centros de Enseñanza donde se dan cursos relacionados con la manipulación de alimentos o la asesoría en implantación de sistemas de calidad.

3. Amenaza de productos sustitutos.

La implantación de los diferentes sistemas de calidad en las entidades puede convertirse en un producto sustituto de los análisis que realiza el Centro Nacional de Inspección de la Calidad; pues disminuye la necesidad del uso del método analítico para la certificación de sus productos.

Sin embargo, debe destacarse que el asesoramiento para la elaboración e implantación de estos sistemas es uno de los servicios dentro de la cartera de productos del Centro Nacional de Inspección de la Calidad.

⁵ Porter, M. (1982) Estrategias Competitivas. Editorial Continental S.A. México.

4. Poder de los proveedores.

Los principales proveedores del Centro son:

- Dirección Nacional del CNICA (que les suministra todos los reactivos, medios de cultivo, productos auxiliares como algodón, gasa, etc., la calibración de cristalería, así como la documentación técnica necesaria.
- Acueducto Holguín (el agua)
- Empresa Eléctrica de Holguín. (la electricidad)
- ELF Gas de Santiago de Cuba (el gas para los análisis de laboratorio)
- Oficina Territorial de Metrología Holguín (verificar y calibrar equipos de medición)
- Almacenes Universales Holguín (alcohol)

Se plantea que los proveedores tienen poder sobre el Centro pues cada uno en su rama es el único proveedor con que cuenta dicho centro, aunque en el caso de la Dirección Nacional del CNICA debe señalarse que como es el centro rector, el CNICA Territorial constituye uno de sus clientes importantes.

5. Poder de los consumidores.

De forma general los consumidores tienen un gran poder sobre el CNICA toda vez que la única forma de reducir la dependencia del presupuesto estatal es que estos contraten los servicios del centro y en estos momentos esto no se comporta así. Ya se ha señalado la correlación inversa entre clientes e ingresos que ha provocado el incremento del déficit presupuestario. El CNICA obtuvo ventaja competitiva en todos y cada uno de los atributos más valorados por el mercado para los servicios que se prestan.

Paso 7: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Una vez concluido el análisis hasta el paso No.6, llegamos a la conclusión de que **las oportunidades de mejora del CNICA no se encuentran relacionadas con los atributos que fueron analizados**, por lo que decidimos aplicar como nuevo instrumento de análisis una encuesta que arrojó los siguientes resultados:

Calidad: El 62,5% de los mercados potenciales del Centro considera que los productos que ellos elaboran tienen muy buena calidad, y el 37,5% restante considera que sus productos tienen una buena calidad. Sin embargo, estas consideraciones no se encuentran avaladas en ningún momento por resultados analíticos de ningún Laboratorio especializado en análisis de alimentos, o sea son criterios sin fundamentación técnica certificada.

Certificación: El 100% de los encuestados plantea que utilizan certificación de la Calidad según Normas ISO 9000, pero, en realidad, no tienen evidencias reales que puedan avalar este criterio.

Evaluación: Los encuestados plantean que conocen como organismos que evalúan y certifican la calidad de los productos a:

- Laboratorio de la Oficina Nacional de Normalización (ONN)
- Ministerio de Comercio Interior.
- Ministerio del Turismo.

Se aprecia, tanto en las respuestas anteriores como en esta en estas el desconocimiento acerca de lo que significa certificación de la calidad, así como de los organismos verdaderamente autorizados para realizarla que no son precisamente los mencionados por los encuestados.

Trabajadores: De los trabajadores que se dedican a la elaboración de alimentos, en las entidades analizadas, el 100% están evaluados y el 62,5% de ellos no están homologados, lo que significa que solo un 37,5% reúnen los requisitos para desempeñar sus actividades en otros lugares. No obstante estas evaluaciones y homologación se justifican con cursos fundamentalmente ofrecidos por FORMATUR y no por instituciones relacionadas con el ramo y avaladas para estos fines, además, estos cursos están destinados en lo fundamental a la evaluación y homologación de los trabajadores que se dedican a la elaboración de alimentos, donde avalan sus conocimientos para las plazas en el sector de turismo.

Acreditados: Excepto la División de CUBALSE, ninguno de los demás clientes recibe servicios de laboratorios acreditados. Las vías por las cuales estos mercados conocen a los laboratorios que prestan los servicios que los clientes necesitan están dadas mayormente por la visita al laboratorio en cuestión. Por lo que se evidencia que hay desconocimiento por parte de los clientes de la existencia de laboratorios acreditados.

Certificación de la Calidad de los Productos que se reciben: A los productos que se reciben ya elaborados, se les certifica su calidad mediante inspección visual y revisión de fechas de elaboración y vencimiento. Esta respuesta demuestra que los encuestados desconocen que existen organismos reconocidos y únicamente autorizados para certificar la calidad de los productos, así como los métodos que se utilizan para dar esta certificación.

Entre los organismos que evalúan y certifican la calidad de los productos elaborados en las distintas divisiones y gerencias antes mencionadas los encuestados mencionan a:

- Oficina Territorial de Normalización.
- NMCC.
- MINCIN.
- Ministerio de turismo.

Utilización de Servicios de Laboratorios Acreditados: La totalidad de los mercados, desconocen la existencia de algún laboratorio acreditado en el territorio para estos menesteres. Existe una paridad de criterio entre los clientes, representada en un 37,5% que otorgan evaluaciones de MB y B a los servicios que prestan los laboratorios que ellos utilizan; mientras que un 12,5% los evalúa de E y con igual porcentaje lo evalúan otros de R. Estos laboratorios de los que se hablan son:

- Laboratorios de Salud Pública.
- Laboratorios de Medicina Veterinaria
- Oficina Territorial de Metrología.

Conocimiento de Laboratorios Acreditados: Enumeran como que creen que están acreditados, pero en realidad no están seguros, a los Laboratorios de:

- Salud Pública.
- Medicina Veterinaria.
- ONN.

En ningún caso se menciona por los encuestados al CNICA que es el único Laboratorio de Alimentos Acreditado por la Norma NC ISO 17 025 : 2000 en el Territorio.

Vías por las que conocen los Laboratorios: Conocen a Salud Pública por la Inspección de Vigilancia Sanitaria que deben hacer. A Veterinaria por referencias, al igual que a la ONN, aunque este último realiza muy pocos análisis de alimentos. Ninguno de los encuestados sabe acerca del CNICA y sus funciones.

De la encuesta aplicada, se puede comprobar que los problemas del CNICA no están directamente relacionados con los atributos más valorados por el mercado, sino por el desconocimiento del Centro como tal, de los servicios que en el se prestan y de los beneficios que se obtendrían al utilizarlos, teniendo en cuenta que es el único Laboratorio Acreditado en el Territorio por la Norma NC ISO 17 025: 2000, si se une este hallazgo a las dos oportunidades fundamentales antes mencionadas y explicadas:

- Necesidad de los productores de tener implantados los sistemas HACCP y las normas ISO 9000, como exigencia del mercado internacional.
- Aprobación de la norma ISO 22 000.

Se está en condiciones de plantear que la oportunidad de mejora se encuentra en lograr un mayor conocimiento y percepción del valor y de los beneficios de contratar los servicios que presta el CNICA por parte de los clientes potenciales.

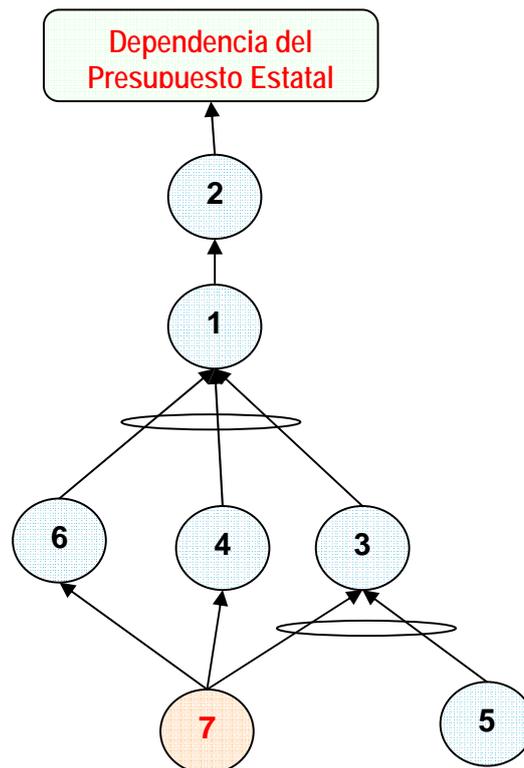
Paso 8: ANÁLISIS DE LAS LIMITACIONES A LA MEJORA

Una vez descubierta la oportunidad de mejora con la que cuenta el CNICA se procedió a analizar con los expertos las posibles limitaciones internas y externas que se pueden oponer a que el centro aproveche esta oportunidad de lograr el estado deseado de la Calidad Sistemica. Dentro de las limitaciones señaladas se encuentran:

1. Existe desconocimiento por parte del mercado de los servicios que presta el CNICA y los beneficios a resultas de contratarlos con el centro.
2. No se solicitan la cantidad suficiente se servicios que aportan los ingresos necesarios al centro.

3. El CNICA no contribuye a mejorar la cultura de calidad alimentaria en el entorno en que opera.
4. No se ejecutan actividades promocionales de ningún tipo.
5. El MINAL no es rector en todas las actividades de producción de alimentos en el país.
6. No se identifican las oportunidades del mercado.
7. No hay un departamento de marketing con el aseguramiento humano, material y financiero para su funcionamiento.

La relación entre estas limitaciones se muestra en la figura siguiente la cual permite identificar la principal limitación que impide aprovechar la oportunidad que se presenta, la cual se define como: **No hay un departamento de marketing con el aseguramiento humano, material y financiero para su funcionamiento.**



Paso 9: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Teniendo en cuenta el resultado del paso anterior se presenta como estrategia fundamental el diseño de una Unidad Organizativa encargada de las actividades de Comercialización en el CNICA.

LA COMERCIALIZACIÓN COMO FUNCIÓN

La comercialización influye en el logro del posicionamiento en el mercado, ya que mientras el sistema de prestación del servicio solo crea utilidad de forma (dada por las características físicas y de funcionamiento del servicio), la comercialización contribuye a crear:

- Utilidad de forma por su incidencia en el diseño de la oferta, acorde a las necesidades y deseos a satisfacer en los consumidores potenciales.
- Utilidad de lugar, gracias al papel de la distribución.
- Utilidad de tiempo, por la oportunidad con que se presta el servicio.
- Utilidad de información, debido a la comunicación que se establece con el cliente.

- Utilidad de imagen, por la consumición del servicio en relación con su posicionamiento comunicacional. Dada la importancia que reviste la comercialización como función en cualquier organización se propone que esta Unidad Organizativa sea un grupo encargado, dentro de la estructura actual del CNICA de la función de comercialización.

GRUPO DE COMERCIALIZACIÓN DEL CNICA

De forma general este es un grupo funcional, constituido para buscar oportunidades de mercado, promocionar y evaluar la satisfacción con los servicios que brinda el CNICA.

El recurso humano para este grupo se selecciona por sus competencias personales como: presencia, creatividad, habilidades negociadoras, conocimientos técnico elemental de los diversos servicios y conocimientos de las técnicas de comercialización.

Los Comercializadores de Servicios del CNICA son aquellas personas que realizan la gestión para la prestación de los servicios del CNICA, en cuya representación actúa. Este grupo debe estar apoyado por los dirigentes, técnicos, especialistas que en el desempeño de sus tareas habituales detecten un posible cliente.

El grupo de comercialización tiene como **meta estratégica** estimular y satisfacer la demanda de los servicios del CNICA de manera permanente, cumpliendo con la cantidad, variedad, calidad, oportunidad y a los términos de pago que soliciten los clientes, con precios óptimos, para garantizar los ingresos necesarios a los márgenes esperados y así poder contribuir al logro de la Calidad Sistémica deseada.

Principales Funciones del Grupo de Comercialización

- Realizar los contactos formales e informales con el CLIENTE manteniendo la ética afín a su gestión.
- Coordinar las actividades o acciones convenidas entre las diferentes áreas del Centro relacionadas con el servicio a prestar.
- Realizar investigaciones de posibles mercados para los servicios que ofrece el Centro.
- Elaborar el plan y presupuesto de mercadotecnia de la empresa, sobre la base de la estrategia adoptada por la dirección de la empresa.
- Estimar la demanda para la proyección y control de las ventas.
- Vigilar la evolución del mercado, para lo cual se requiere de un sistema de información (que incluye el sistema de datos internos de investigación de mercado etc.), que le permita retroalimentar a la dirección en relación con las decisiones estratégicas adoptadas y al área de mercadotecnia.
- Seguir la marcha del plan y tomar las decisiones operativas requeridas para el cumplimiento del mismo.
- Coordinar su acción con los diferentes subsistemas de la empresa (producción, fuerza de trabajo, investigación y desarrollo, finanzas, aprovisionamiento, etc.) Para asegurar la eficacia y los resultados económicos de la actividad de mercadotecnia.
- Estudiar la demanda, la competencia y los costos que permitan definir los diferentes tipos de precios (del consumidor final, mayoristas etc.)
- Vincular y coordinar con los diferentes eslabones de la cadena de distribución.
- Dirigir oportunamente la fuerza dedicada a las ventas: selección, establecimiento de recorridos, cuotas de ventas, etc.
- Organizar y dirigir las acciones de comunicación que la empresa debe realizar con su público, ya sea con medios propios o contratados con terceros.

Relaciones del grupo con otras funciones

En relación con las ventas:

- detectar oportunidades de negocio.
- poder de persuasión.
- conocimiento del servicio y beneficios ofertados.
- garantizar los niveles de ingreso y liquidez planificados.

En relación con la comunicación:

- desarrollar e implementar actividades promocionales.
- modificar la estrategia en función de la competencia y las necesidades de los clientes.
- conocer los beneficios que pueden constituir ventajas competitivas de los servicios que oferta.

En relación con las finanzas:

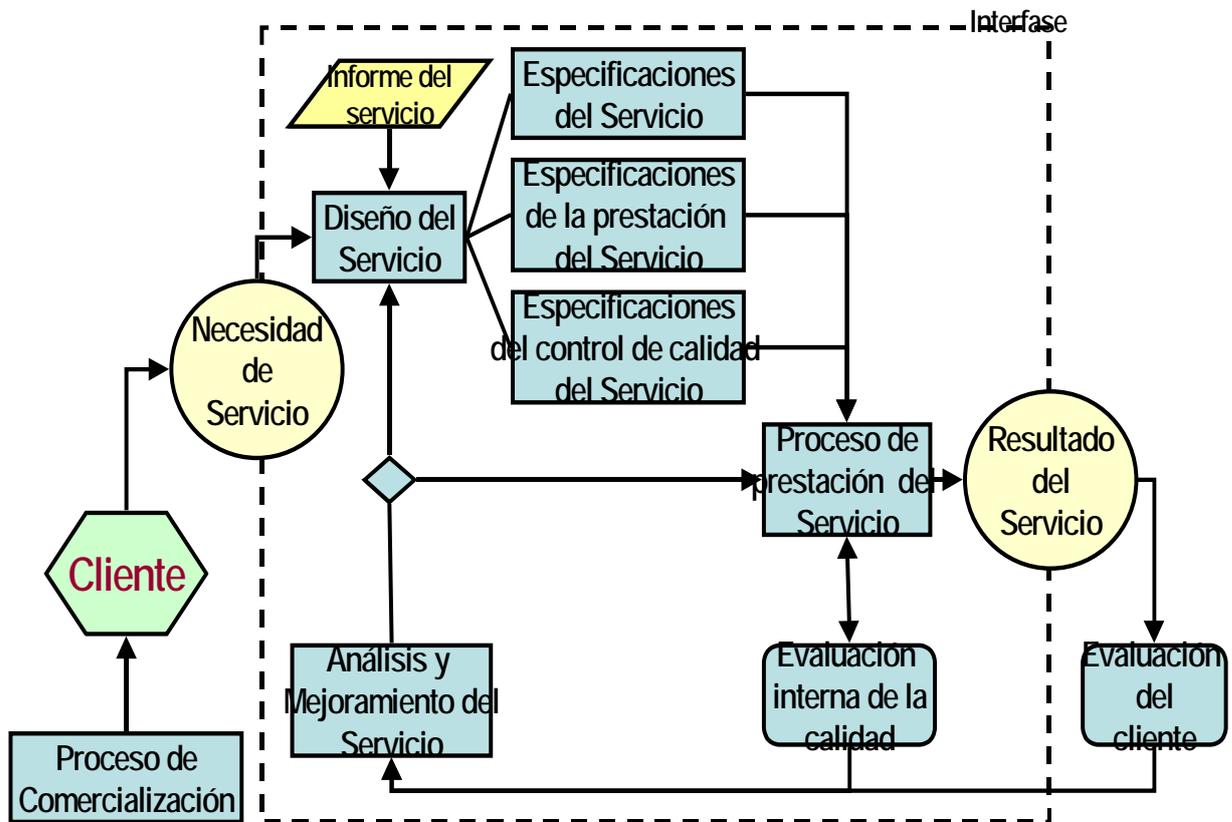
- analizar y evaluar las implicaciones de cambios de precios.
- mantener márgenes razonables para los servicios.

En relación con la prestación:

- informar a los ejecutores la cantidad, variedad y variantes de prestación que se necesita por año, semestre, trimestre, mes, etc.
- influir en los planes de expansión o contracción en dependencia de la demanda de servicios y aparición de nuevas necesidades.
- realizar servicios de postventa.
- velar por la calidad en la prestación del servicio, antes, durante y después.
- medir y retroalimentar a los ejecutores sobre la satisfacción en las etapas de la prestación.

Procedimiento de actuación del Grupo de Comercialización

Se realiza el proceso de captación de los clientes, para lo cual se utilizan las técnicas de investigación del mercado, las relaciones públicas, así como los métodos coyunturales que puedan propiciar el interés de los clientes de los servicios.



Fuente: Elaboración propia.

- (1) Una vez establecido el contacto con el cliente se le debe informar las características de los servicios que brinda el centro, los beneficios que constituyen ventajas competitivas y a la vez soluciones a los problemas de los clientes, la garantía del servicio, los precios y facilidades de pago, entrega de información complementaria detallada, todo esto para propiciar al cliente una adecuada información que le permita tomar la decisión de compra de los servicios que le interesen.
- (2) Definidas las necesidades del cliente, se comunica al ejecutor tanto necesidades como las particularidades de esta para permitirle al jefe administrativo del área que va a ejecutar el servicio o el personal responsable que se designe evaluar las necesidades del cliente, conformar la oferta y proceder de forma conjunta a la elaboración de la pro forma de contrato.
- (3) El comercializador de servicios y los responsables de las áreas ejecutoras, procederán a elaborar las Especificaciones del servicio y Precios y Forma de Pago que correspondan de acuerdo con las necesidades del cliente y según las posibilidades objetivas de ejecución. Si en el servicio participan varias áreas se conciliará para presentar siempre que sea posible un solo contrato. El área responsable será la de mayor participación en el servicio a prestar. Estos elementos pueden ser modificados, ampliados de acuerdo con las áreas participantes y los servicios establecidos.
- (4) El comercializador de servicios, en caso de ser necesario, deberá discutir, analizar y aprobar los precios y el valor total del servicio a ejecutar junto con el área económica.
- (5) Una vez conciliada con las diferentes áreas, la pro forma de Contrato debe ser aprobada en sus aspectos legales por el área jurídica.
- (6) En los casos de solicitud de determinación del nivel de calidad de productos, el especialista de calidad del centro participará en la ejecución y coordinación con las áreas implicadas según proceda.
- (7) Discutida y analizada la pro forma de contrato con el cliente, se procederá a la elaboración del Contrato definitivo, el que será presentado al Jurídico para su inscripción y aprobación de sus aspectos legales.
- (8) El Contrato definitivo debe ser presentado al cliente por el responsable del área ejecutora en un plazo no mayor de 48 horas a partir de la fecha en que fue analizada y discutida la pro forma con el mismo, si el cliente está de acuerdo con dicho contrato, las partes fijarán las fechas de firma del mismo por ambas partes: el cliente y el Director del centro.
- (9) Firmado el Contrato, se entregará una copia a:
 - Cliente.
 - Área Económica.
 - Área Jurídica.
 - Área Ejecutante.
- (10) Por parte del área ejecutora se procederá a la emisión de las órdenes de trabajo y a la Ejecución de los servicios ejecutados.
 - El responsable del área ejecutora velará por el cumplimiento, de acuerdo con lo pactado con el trabajo en todos sus aspectos y comunicará al área jurídica y comercializadora cualquier incumplimiento del contrato.
 - Concluido el servicio, el área ejecutora hará entrega al área económica de la orden de trabajo. El área económica deberá proceder a confeccionar la factura en un término de 24 horas. El valor de esta factura debe revisarse conjuntamente con el ejecutor.
 - El responsable del área ejecutora entregará los resultados del servicio y la factura al cliente, según haya sido pactado en el contrato.
 - La responsabilidad del cobro del servicio recaerá en el comercializador.
 - En casos de solicitud de servicios por una sola vez, ocasionales, en los que no se elabora un contrato, el comercializador tendrá que solicitar al cliente los datos necesarios para la presentación de la factura, los cuales serán: Nombre de la entidad, Código de la Licencia Comercial y Cuenta Bancaria. En estos casos se procederá según los Procedimientos Operativos correspondientes a cada área en específico.

- Cuando el Cliente manifieste alguna inconformidad con el servicio brindado, de inmediato se comunicará al área ejecutora para su análisis y valoración.
- (11) Las áreas ejecutoras evaluarán periódicamente el grado de conformidad de los clientes con el servicio y enviarán los instrumentos de recopilación de información al comercializador que se encargará de analizar y procesar esta información con el objetivo de encontrar disconformidades que generan insatisfacción, la posibilidad de mejora de los servicios existentes y oportunidades de nuevos servicios. Todo esto debe pasar a forma parte de una base de datos destinada a archivar de forma histórica las pesquisas del mercado.

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE Y COMUNICACIÓN INTERNA.

Objetivo.

Establecer y precisar los aspectos de cómo debe ser la comunicación con el cliente y la comunicación interna a todos los integrantes del CNICA.

Procedimientos.

Comunicación con el Cliente, una vez lograda la interfase mediante el comercializador de servicios y conocer los clientes potenciales se procede de la siguiente forma:

- La comunicación con el cliente será en primer lugar mediante el comercializador de servicios. Si el cliente se presenta en nuestro centro y este no se encuentra el contacto se podría realizar con el Director o Jefes de áreas. Todos, de forma general, son responsables de la comunicación directa con el cliente.
- La comunicación con el cliente significa escucharlos, manteniéndolos informados y actualizados sobre cualquier situación que surja en la prestación del servicio, brindando seguridad y confianza de que el mismo será resuelto.
- En el caso de comunicación interna, después que el comercializador o el directivo en cuestión haya comunicado con las áreas ejecutoras del servicio a prestar, será responsabilidad de cada jefe de área mantener una adecuada comunicación con el personal que ejecuta el trabajo para lograr la prestación del servicio eficiente.
- Formas utilizadas en la comunicación:
 - Plegables
 - Participación en Ferias
 - Ofertas
 - Cartas a través de Fax
 - Charlas
 - Conferencias
 - Seminarios
 - Jornadas Científicas
 - Despachos
 - Conversatorios personales

La comunicación con el cliente incluye:

- Presentación de la cartera de servicios acentuando las ventajas de comprar el servicio con el CNICA.
- Descripción del servicio de interés, su alcance, disponibilidad y tipo de prestación.
- Valor total, precio y forma de pago.
- Explicar las interrelaciones entre el servicio, la prestación del servicio y el costo.
- Explicar el efecto de cualquier problema o como se resolverá en caso de surgir.

- Mantener actualizado al cliente sobre cualquier situación que surja en la prestación del servicio o cualquier información que se necesite acerca del servicio a prestar con el objetivo de resolver en la menor brevedad.
- Ofrecer facilidades adecuadas y de rápido acceso para la comunicación afectivas.
- Determinar la relación entre el servicio ofertado y las necesidades reales del cliente.
- Ofrecer prontitud en el servicio prestado en la medida de las necesidades del cliente.

Responsabilidades

- La responsabilidad de comunicación con el cliente será del comercializador y del directivo en cuestión.
- La responsabilidad de comunicación interna será del Director y Jefes de áreas.

EVALUACIÓN DEL CLIENTE

Objetivo.

Establecer el procedimiento para identificar, analizar, registrar y controlar las reclamaciones externas y derivar las acciones correctivas correspondientes.

Generalidades.

Las quejas y reclamaciones de los clientes son No Conformidades Externas, que se documentan y son esclarecidas a través de un informe detallado que es presentado al Director del Centro, por el Comercializador apoyado por el Especialista en Aseguramiento de la Calidad de los mismos.

Las reclamaciones se consideran como un indicador del Sistema de Calidad y para ello se enumeran en forma consecutiva a nivel de Centro.

Las acciones correctivas derivadas de las reclamaciones pueden ser tomadas a corto, mediano o largo plazo, y están dirigidas a eliminar la causa de la No Conformidad y satisfacer las necesidades del CLIENTE.

Las acciones correctivas, los responsables de su ejecución y las fechas de cumplimiento se registran según lo establecido en este y en los Procedimientos Operativos de cada Área.

Procedimiento.

Cuando se recibe una reclamación o detecta alguna insatisfacción se procede de la siguiente forma:

- Si se recibe una reclamación directamente en el área ejecutora, el Especialista de Calidad de la misma, lo comunica de inmediato al Especialista de la calidad del Centro y a su Jefe Administrativo.
- Si se recibe por el Especialista de Aseguramiento de la calidad del centro, este de inmediato le informa al especialista de Calidad del Área y al Jefe Administrativo correspondiente.

En todos los casos, dicho Especialista o el Especialista de la Calidad del centro según sea el caso, informa de la recepción de las reclamaciones al comercializador.

A partir del conocimiento de la reclamación, el Comercializador en conjunto con el Responsable o Especialista de la calidad del área ejecutora realiza el análisis de la misma, cumpliendo los siguientes pasos:

- La reclamación o insatisfacción detectada se identifica, teniendo en consideración quien la presenta.
- Para determinar si la misma procede o no, se compara con los requisitos de calidad establecidos en el Diseño de Servicio.
- De ser procedente la reclamación, se investigan las causas objetivas y subjetivas que incidieron en la misma, así como las vías para su solución y prevención futuras.
- Se evalúa la no conformidad para verificar el funcionamiento del Sistema.
- Se determinan las acciones correctivas dirigidas a la eliminación de las causas que dieron lugar a la reclamación, y efectuar los cambios y ajustes de ser necesarios.

Con los datos obtenidos en el análisis de la reclamación o insatisfacción, el responsable o el Especialista de calidad del área ejecutora, elabora un informe, que es aprobado por el Jefe Administrativo y lo entrega antes de los 5 (cinco) días posteriores al conocimiento de la reclamación, al especialista de la calidad del centro.

Este informe deberá contener todos los elementos requeridos para el Registro, según se establece en el punto 4 del presente Procedimiento Operativo.

Luego del análisis correspondiente, el Especialista de Aseguramiento de la Calidad del centro, emite la información necesaria al Comercializador, y le propone la respuesta a emitir al Cliente.

En los casos de reclamaciones externas, el especialista de la calidad del área envía una copia de los documentos anteriormente citados al Especialista de la Calidad del centro para su registro y control correspondiente. El envío se realiza a más tardar a los 7 (siete) días posteriores a la fecha de respuesta al CLIENTE.

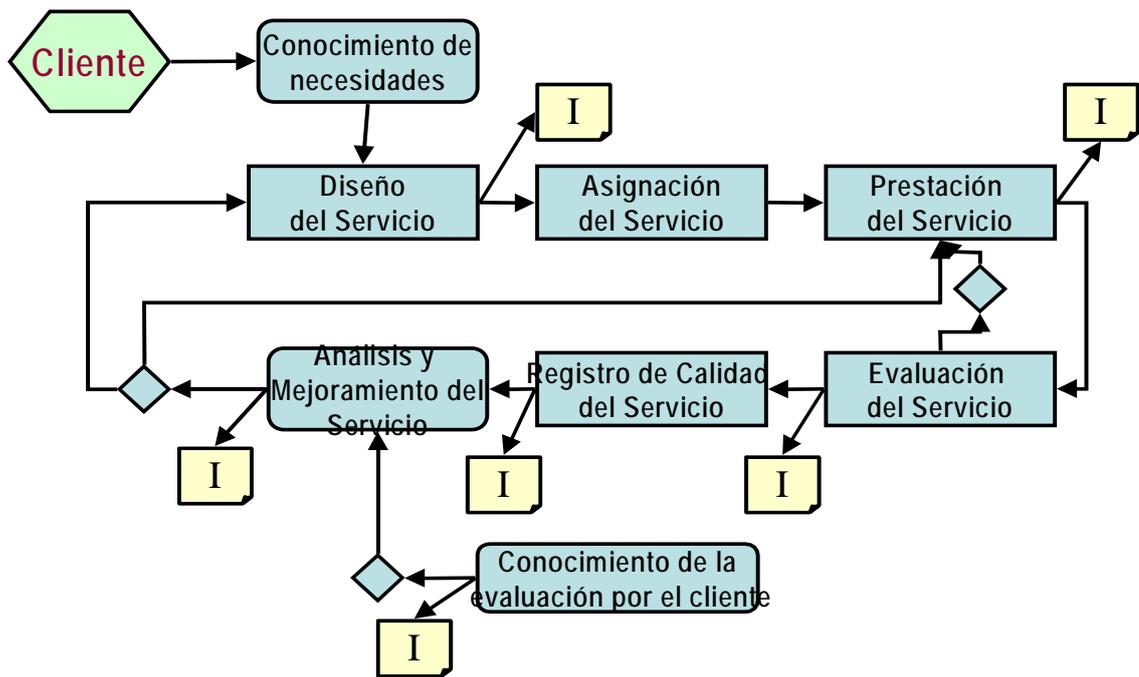
El control del cumplimiento de las acciones correctivas derivadas de las reclamaciones, se lleva por las áreas ejecutoras según lo establecido en los Procedimientos Operativos correspondientes.

Registros.

- El documento contentivo de la reclamación externa y su respectiva RESPUESTA AL CLIENTE, se adjuntan al registro de No Conformidades del área ejecutora.
- Las reclamaciones y acciones correctivas se registran a nivel de área, según se establece en los Procedimientos Operativos de dichas áreas.
- A nivel de Centro se registran todas las reclamaciones recibidas, Insatisfacciones detectadas y las acciones correctivas de las que proceden, señalándose:
 - Año en curso.
 - Número consecutivo de la reclamación.
 - Cliente.
 - Reclamación.
 - Área involucrada.
 - Si procede o no la reclamación.
 - Requisito, procedimiento o indicador no conforme.
 - Causas.
 - Número consecutivo de las acciones correctivas a las reclamaciones.
 - Responsable de la ejecución de la Acción Correctiva.
 - Fecha de Cumplimiento.
 - Referencia de la Respuesta al Cliente (No. del registro de salida del documento correspondiente o constancia de su conformidad en los casos en que esta es verbal).

FLUJO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO.

A continuación se exponen las etapas que conlleva al proceso de contratación y ejecución de los servicios que ofrece el centro, según el flujo de operaciones del servicio que se anexa. El proceso desde el primer contacto con el CLIENTE se establece como sigue.



Fuente: Elaboración propia.

DISEÑO DEL SERVICIO.

Una vez recibida la solicitud o necesidad del CLIENTE se realiza el diseño del servicio definiéndose las necesidades del servicio y las especificaciones del diseño del servicio.

Para el Diseño del Servicio se define:

- Las especificaciones del servicio.
- Las especificaciones de la prestación del servicio.
- Las especificaciones del Control de la calidad.
- El proceso del diseño.

El responsable del diseño es el Jefe del Grupo y se basa en los criterios del Comercializador que conoce las necesidades del cliente y del personal técnico que lo ejecuta.

Especificaciones del Servicio.

Teniendo en cuenta el servicio que se ofrece se debe precisar claramente:

- El objetivo que se desea alcanzar.
- Los plazos de tiempo para la prestación del servicio.
- Otros aspectos que permitan la evaluación del cumplimiento de los indicadores.

Especificaciones de la prestación del Servicio.

Teniendo en cuenta el servicio que se oferta se debe definir con el CLIENTE:

- Método a utilizar en la prestación del servicio.
- Criterio de aceptación.
- Recursos a utilizar y sus requisitos.
- Personal a utilizar.

Especificaciones del control de la calidad.

El control de la calidad se realiza durante el flujo del servicio considerando las características que asignen al cumplimiento de los indicadores de calidad del servicio.

La responsabilidad de fijar las especificaciones para el control de la calidad será de acuerdo mutuo entre el CLIENTE y el Ejecutante.

Revisión del diseño.

La revisión del Diseño se realiza al final de cada etapa del proceso de prestación del servicio. Esta revisión está dirigida a detectar:

- Aspectos en las especificaciones del servicio relativos a las necesidades del CLIENTE.
- Aspectos en las especificaciones del servicio relativos a los requisitos del servicio.
- Aspectos en las especificaciones de control de la calidad.

La responsabilidad de la revisión estará a cargo del Jefe de Grupo y del Comercializador del centro.

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIO.

Indicadores de calidad.

La calidad del trabajo de cada integrante del grupo y de todos es evaluada a partir de los indicadores de calidad.

Los indicadores de calidad expresan el cumplimiento de las especificaciones del servicio así como de la prestación del servicio contempladas en su diseño que pueden ser:

- Calidad técnica de los trabajos.
- Tiempo convenido para la realización del trabajo según lo acordado con el CLIENTE.

Evaluación, control y registro de los indicadores de calidad.

La evaluación, el control y registro de los indicadores de calidad cuantifican los resultados para la evaluación de la calidad del servicio y constituyen un elemento básico para la dirección de la actividad.

Estos aspectos se controlan en cada trabajador por cada servicio asignado.

Servicios de Información y Divulgación de los indicadores de calidad.

Los resultados de la evaluación de los indicadores de calidad de cada prestación de servicio se le informa a cada trabajador. El cumplimiento destacado de estas evaluaciones constituye un estímulo para lograr eficiencia en el trabajo individual y colectivo.

Revisión de los indicadores de calidad.

Los indicadores de calidad o su control pueden ser modificados cuando:

- Se demuestre que no sean suficientemente prácticos para evaluar la calidad del servicio.
- Sean ineficientes.
- Haya cambios en la organización.
- Se proponga y fundamente un cambio.

Conocimiento de la evaluación que realiza el CLIENTE.

El conocimiento del grado de satisfacción del cliente permite evaluar el servicio. Durante todo el proceso de prestación del servicio cada área ejecuta y vela por el cumplimiento de todos los aspectos reflejados en el diseño, haciendo que todo el personal implicado en el mismo cumpla con sus responsabilidades específicas.

El control de calidad se lleva a cabo a todo lo largo del proceso, a través de la evaluación sistemática de los indicadores de calidad definidos para cada servicio, los cuales se reflejan en los Manuales de calidad y Procedimientos de cada área, así como los responsables de la ejecución de dicho control.

Una vez concluido el servicio se realiza la evaluación del mismo por parte del área ejecutora y se envía esta información al comercializador que procesa y analiza la misma con el objetivo de conocer el grado de

cumplimiento con el diseño y la identificación de las posibles fallas cometidas, todo lo cual se lleva a cabo según los procedimientos establecidos en cada Manual de Calidad.

El conocimiento de la evaluación del servicio por parte del CLIENTE se realiza periódicamente por cada área, según sus procedimientos y Modelos establecidos. La misma resulta de gran interés para conocer la satisfacción de las necesidades del CLIENTE y de existir insatisfacciones, poder adoptar las acciones correctivas necesarias.

EI PROCESO DE DISEÑO DEL SERVICIO Y DE SU PRESTACIÓN se realiza en contacto directo con el CLIENTE, teniendo en cuenta sus necesidades e intereses.

Para realizar dicho proceso, cada área ejecutora se basa en el Informe de Servicio, en el cual se recogen las expectativas del CLIENTE, de no existir dicho informe, el diseño del servicio se acuerda según los procedimientos establecidos y llenando el modelo correspondiente, de acuerdo al área ejecutora, en el cual se plasman las especificaciones del servicio y de la prestación del servicio. El responsable del diseño del servicio y los especialistas que participan en el mismo se encuentran definidos en los Manuales de Calidad de cada área ejecutora.

El acuerdo del diseño puede realizarse por el área ejecutora directamente con el CLIENTE o este podrá estar representado por un Corredor de Comercio que asume su función.

ACCIONES CORRECTIVAS PARA LAS NO CONFORMIDADES.

La evaluación de los indicadores debe considerar la identificación de las no conformidades fundamentales del servicio antes de que los clientes puedan ser afectados. Las no conformidades se evalúan debido a:

- No estar definidas correctamente las especificaciones del servicio o de la prestación del servicio.
- Mala interpretación del técnico que diseña el servicio.

Las no conformidades deberán registrarse con el objetivo de complementar el control de los indicadores de calidad. Estas dan lugar a la creación de una medida correctiva, que deberá aplicar el Jefe de Grupo o el Comercializador con la participación del responsable del Control de la calidad.

La identificación y el reporte de una No Conformidad es responsabilidad de cada uno de los trabajadores del CNICA durante todo el proceso de prestación del Servicio.

Las No Conformidades Internas son aquellas que se generan en un área, o entre las diferentes áreas del CNICA y los Procedimientos a seguir, los responsables y los registros a utilizar para documentar y controlar la toma de acciones correctivas y las no conformidades están definidas en los Manuales de Calidad y de Procedimientos de las diferentes áreas.

Las No Conformidades externas son las efectuadas por los CLIENTES que se estudian de la misma forma que las internas, siendo el Comercializador de conjunto con el Especialista de Aseguramiento de la calidad, y según las propuestas de las áreas los responsables de definir la política a seguir en su tratamiento. Esto incluye al área de capacitación y al Jurídico.

Durante el análisis que se realiza de la prestación de cada servicio se tiene presente la toma de acciones preventivas con el objetivo de eliminar no conformidades potenciales que afecten a los CLIENTES.

Tanto las acciones correctivas como las preventivas forman parte de los programas del mejoramiento de los servicios de cada área.

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.

El análisis y mejoramiento del Servicio es un punto fundamental a través del cual la evaluación continuada de los procesos de servicio permite identificar y definir las formas en que puede ser mejorado. La base para este proceso es al Sistema de Evaluación y comunicación del cumplimiento de los indicadores de calidad del servicio, los resultados derivados de la revisión del Comercializador y de las auditorías internas, así como el análisis del grado de conformidad del CLIENTE y el análisis y control de las No Conformidades.

Los errores sistemáticos, sus causas y su prevención son las razones fundamentales del análisis de tales informaciones. A partir de este análisis se elabora el programa de mejora continua de la calidad del servicio a

corto, mediano y largo plazo, el cual se conjuga con los diferentes elementos que intervienen en la prestación del servicio, incluido el CLIENTE, para actuar sobre el diseño del servicio y sobre la prestación del servicio. Además del análisis se deriva si hay o no necesidad de revisar alguno de los elementos del Sistema de Calidad.

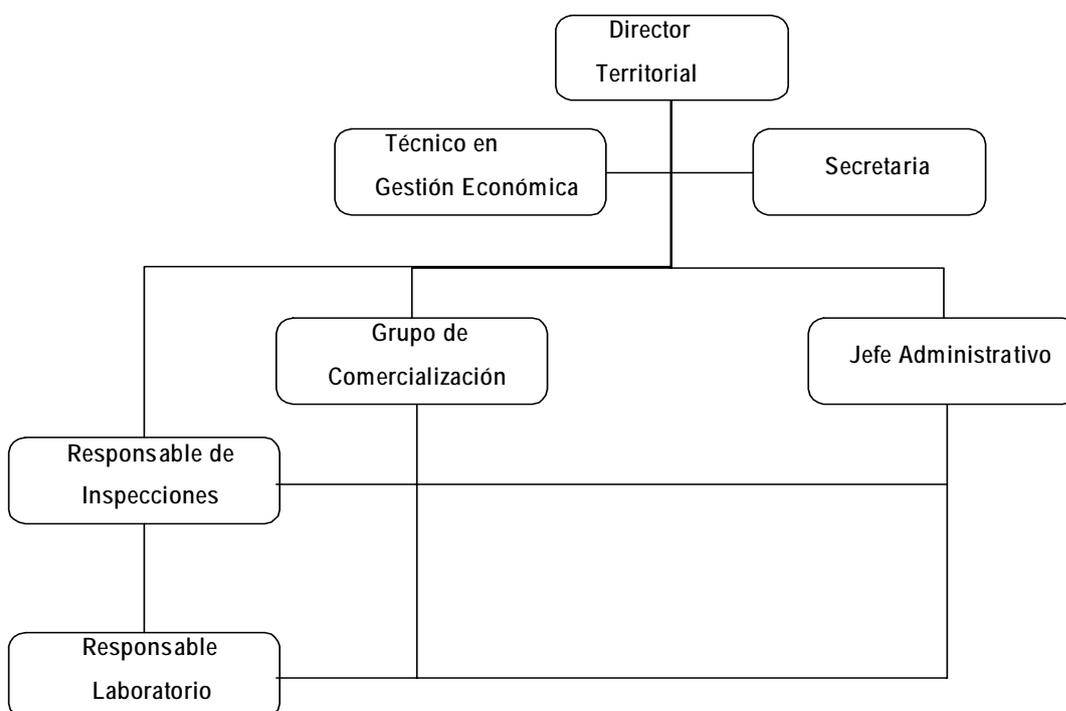
La recopilación y análisis de los datos relativos a los servicios se realiza según lo establecido en los Manuales de Calidad y Manuales de Procedimientos de las diferentes áreas y según sus resultados y valoración se elaboran los programas de mejoramiento del servicio de cada área.

El Especialista de Aseguramiento de la Calidad del Centro es el encargado de confeccionar el Programa general del centro para el mejoramiento del servicio, el cual se elabora a partir de los programas de mejoramiento del servicio de cada área y los resultados de las auditorías, autoinspecciones, supervisiones, los resultados de los indicadores de calidad, el análisis de las no conformidades, el análisis de los criterios de los CLIENTES sobre la calidad de los servicios prestados y las revisiones por el Comercializador.

Este programa se revisa de conjunto con la Dirección del Centro cada 6 meses evaluando su cumplimiento.

La Dirección del Centro es la responsable de garantizar los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de dicho programa.

El organigrama propuesto para la inserción del Grupo de Comercialización se muestra a continuación.



CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo investigativo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Se cumple la hipótesis de la investigación de que el diseño y aplicación de una metodología que posibilite la identificación de oportunidades de servicios y clientes permitirá al CNICA proyectarse en el mercado de forma tal que le permita lograr posiciones ventajosas en relación con los clientes tanto en volumen de servicios como monetariamente.
2. Se demuestra que, comparativamente, el CNICA es superior a sus competidores según los atributos señalados como más importantes para esta actividad por los expertos participantes en esta investigación.
3. No se conoce por parte de los clientes todas las posibilidades de oferta que realiza el CNICA ni los beneficios de recibir los servicios en el mismo debido al valor agregado que aportan al cliente.

4. El CNICA Holguín es el único laboratorio acreditado por la norma NC ISO/ITEC 17025: 2000 para la realización de ensayos en alimentos lo que permite brindar a sus clientes confianza, credibilidad y competencia en el resultado de sus servicios.
5. La acción del CNICA no se orienta, por el momento, hacia la mejora de los servicios que brinda, sino hacia la concepción estructural de la actividad de mercado.
6. El grupo de comercialización propuesto debe estar en estrecha relación e integración con los sistemas de operación y calidad establecidos por las partes ejecutoras con el objetivo de que el CNICA funcione como un sistema.
7. La aprobación de la creación del grupo de comercialización propuesto y los aseguramientos materiales y humanos que de ella se desprenden no cae dentro de los límites de autoridad de la máxima dirección del CNICA.

RECOMENDACIONES

Arribadas a las conclusiones antes mencionadas se pueden realizar las recomendaciones siguientes:

1. Presentar los resultados de esta investigación a la alta dirección del CNICA Nacional con vista a la aprobación de la propuesta realizada en relación con la actividad de comercialización.
2. Comenzar a desarrollar acciones que, dentro de la competencia de la dirección del CNICA Holguín, permitan ir mejorando la relación del centro con su mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. (1990) Investigación de Mercados. México: McGraw Hill.
2. Alarcón, R. (1991) Métodos y diseños de investigación del comportamiento. Lima: UPCH-CONCYTEC.
3. Albrecht, K. (1992) La revolución de los servicios. Departamento de Capacitación INTUR. La Habana.
4. American Marketing Association. (1960) Definiciones del Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago.
5. Anónimo. (s/a) Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Edición del MES.
6. Ansoff, H. L.; Declerk, R.P. y Hayes, R.L. (1993) Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración. Editorial, México.
7. Assael, Henry (1987) Consumer Behavior and Marketing Action. Boston Kent Publishing Co. USA
8. Austin N. Y Peters S. (1990) Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes. Edición Revolucionaria.
9. Beckman Dale M. et. al (1990) Le Marketing. 4^{ta} Édition. Éditions Études Vivantes. Canadá.
10. Benchmarking (2005) http://www.gestionpublica.gov.cl/benchmarking/conceptos/definiciones.html#_ftn1
11. Bigué, E. (1997) Marketing de destinos turísticos (Material de Diplomado), Varadero.
12. Bingham, Frank G. (1990) Business to Business Marketing Management, Richard D. Irwin, INC, Librería del Congreso, USA.
13. Biosca, D. (1990) Dirigir con eficacia hoy. El estilo de dirigir en los 90. Editora CDN, Madrid.
14. Bowman, C. (1990) La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.
15. Calviño, Manuel (1999) Psicología y Marketing, contribución al posicionamiento de la psicología. Editora Política, La Habana. 261p.
16. Cliff, B. (1990) La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica S.A. México.
17. Cobra, M. (1992) Marketing de los servicios. Conceptos y estrategias. Sao Paulo, Brasil.
18. Cruz Roche I. (1990) Fundamentos de Marketing. Editorial Ariel, Barcelona, España.
19. David, F. (1994) La gerencia estratégica. Fondo Editorial LEGIS, Colombia.
20. Decálogo conceptual del benchmarking (2005) http://www.gestionpublica.gov.cl/benchmarking/conceptos/conceptos.html#_ftn1
21. Dillon, W. R. et al. (1990) Marketing Research in a Marketing Environment. Editorial IRNIN, Boston, USA.
22. Dillon, W. R. Et al. (1993) Investigación de mercados en un entorno de marketing, 3^{ra} Edición, McGraw Hill / Interamericana de España, SA.

23. Drucker, P. (1975) La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires, Argentina.
24. Evaluación de indicadores de competitividad (2005) <http://www.contactopyme.gob.mx/portada.asp>
25. Evrard, Y; et al. (1993): Market. Études et recherches en marketing. Éditions Nathan.
26. Gema Adánez Mateos (2004) Cómo aplicar el "Brainstorming" para estimular la creatividad. gadanez@portaldelconocimiento.com
27. Genesta, M. (1995) La identidad corporativa, ESADE, Barcelona, España.
28. González, Rafael Muñoz (2004) Atributos de producto <http://www.marketing-xxi.com/rafael.asp>
29. Grande Esteban, I. & Abascal, E. (1996) Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. Madrid: ESIC.
30. Green, P y Frank, R. (1987) Investigación de Mercados. México: Limusa.
31. Hamel, G. y Prahalad, C. (1995) Compitiendo por el futuro. Edición Ariel, Barcelona, España.
32. Hampton D. (1992) Administración contemporánea. Editorial Mc Graw Hill, Brasil.
33. Jarrillo, J. (1992) Dirección Estratégica. Serie Mc Graw Hill de Managment, España.
34. Keith, D. (1981) La atención al cliente como factor de ventajas competitivas, en su calidad de los servicios. Editorial Mc Graw Hill, México.
35. Kerlinger, F. (1990) Investigación del Comportamiento. México: Interamericana.
36. Kinneer, Th. & Taylor, D. (1989) Investigación de Mercados. Bogotá: McGraw Hill.
37. Kirkpatrick, Ch. (1982) Marketing, Little, Brown & Company, Biblioteca del Congreso, USA,.
38. Kotler, Philip. (1980) Principles of Marketing, Prentice Hall INC, Biblioteca de l Congreso, USA.
39. Kotler, P. (1999). Introducción al Marketing. Prentice - Hall. Madrid. España.
40. Kotler, P. et, al. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
41. Kotler, Ph. (1991) Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, México.
42. Kotler, Ph. (1989) Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, México.
43. Kotler, Ph. (1980) Principales of Marketing. Prentice Hall, Biblioteca del Congreso, USA.
44. Kotler, Philip. (1986) Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planificación y Control. Editorial Diana, 3^{ra} Reimpresión.
45. Lambin, J.J. (1993): La recherche marketing, Ediscience. Luque, T. et al. (2000): Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados. Pirámide Madrid
46. Lambín, J.J. (s/a) Marketing Estratégico. Edición del MES.
47. Lele, M.; Sheth, J. (1989) El cliente es la clave. Como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción al cliente, Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
48. Lerner, M. (1994) Métodos y procedimientos de Investigación de Mercados. Lima: CIUP.
49. Llano, Carlos. (1991) El empresario ante la responsabilidad y la motivación. Mc.Graw - Hill, México.
50. Luck, David J. Et al. (1962) Investigación y Análisis de Mercado. 3^{ra} Edición, Editorial Hispano Europa. 725 p.
51. Luis Eduardo Ayala Ruiz, Ramiro Arias Amaya (2005) Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es.htm>
52. Luque, T. (1997): Investigación de Marketing. Fundamentos. Ariel, Barcelona.
53. Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados: un enfoque práctico. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
54. Mazarraza, M. (1999) Marketing y calidad total, imagen de calidad y comunicación. Ediciones Gestión 2000, España.
55. McDaniel, C. & Gates, R. (1999) Investigación de Mercados Contemporánea. México: Thomson.
56. Metodología del Benchmarking (2005) http://www.gestionpublica.gov.cl/benchmarking/conceptos/metodología.html#_ftn1
57. Miquel, S. & Bigné, et al (1999) Investigación de Mercados. Madrid: McGraw Hill.
58. Molina, I. y Torres, Diego. (1998) El plan de Marketing. (Material del Diplomado de Maketing.

59. Morrisey, G. (1996) Planeando con Morrisey. Pensamiento estratégico. Editora Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México.
60. Muñiz, Mirtha. (1990) Publicidad, mito y realidad en el socialismo. Colección Técnica. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, Cuba.
61. Namakforoosh, M. (1995) Metodología de la Investigación. Limusa. México.
62. Ogliastri, E. (1996) Manual de Planeación Estratégica. Teoría y aplicaciones. Ediciones Universidad de los Andes, Colombia.
63. Ortega Martínez, E. et al. (1990): Manual de investigación comercial, Pirámide, Madrid.
64. Ortega, E. (1987) La dirección de Marketing. Ediciones ESIC, Tercera Edición, Madrid, España.
65. Payne, A. (1997) La esencia de la mercadotecnia de los servicios. Editora Prentice Hall, México.
66. Plasencia Pérez, M. Marketing y Publicidad. (1990) La entidad corporativa y la imagen. Cámara de Comercio de Cuba, Junio, Cuba.
67. Porter, M. (1982) Estrategias Competitivas. Editorial Continental S.A., México.
68. Porter, M. (1985) Ventajas Competitivas. Free Press, New York, USA.
69. Reith, D. (1991) La atención al cliente como factor de ventaja competitiva. Mc Graw Hill, Sao Paulo, Brasil.
70. Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997) Editora Política, La Habana, Cuba.
71. Ries, A., Trout, J. (1993) Las 22 leyes inmutables del marketing, McGraw-Hill, Madrid. España
72. Ries, A., Trout, J. (1994) Posicionamiento; el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia, 2^{da} Edición, McGraw Hill. México.
73. Rivero, M. (1997) Curso básico de Marketing. La Habana, 1997.
74. Sainz de Vicuña, J. (1995) El plan de Marketing en la práctica. Editorial ESCIC, Madrid. España.
75. Sallenave, J. (1994) Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial NORMA, España.
76. Santesmases Mestre, M. (2001): Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Ed Pirámide. Madrid.
77. Santesmases, M. (1996) Marketing: Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide, España.
78. Sanz de la Tajada, L. (2005) Estrategias y políticas comerciales. (Material DADE 2005)
79. Sanz de la Tajada, L. (2005) Importancia de la planificación comercial. (Material DADE 2005)
80. Sanz de la Tajada, L. (2005) Integración de la identidad y la imagen de la empresa. (Material DADE 2005)
81. Sanz de la Tajada, L. (2005) Los estudios de posicionamiento y su utilización en Marketing. (Material DADE 2005)
82. Serrano Gómez, F. (1990) Marketing para economistas de empresa. ESIC Editorial, Madrid, España.
83. Soler Pujals, Pere. (1992) La Investigación Motivacional en Marketing y Publicidad. Editorial Deusto, Madrid.
84. Soler, P.; Perdiguier, A. (1992): Prácticas de la investigación de mercados, Ed. Deusto.
85. Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Edición del MES.
86. Steiner, G. Planeación Estratégica. (1996) Lo que todo directivo debe saber. Cia Editorial Continental, S.A., de C.V. México, 1996.
87. Tipos de benchmarking (2004) http://www.gestionpublica.gov.cl/benchmarking/conceptos/tipos.html#_ftn1
88. Valle, J.F. (1992) La imagen de marca de los países. Editorial Mc Graw Hill, Madrid, España.
89. Vazquez, R.; Trespalacios J. (1994) Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas, Madrid, España.
90. Weiers, R. (1986) Investigación de Mercados. Prentice Hall. México.
91. Zaltman, G. y Burger, Ph. (1980) Investigación de Mercados. Barcelona: Hispano Europea.
92. Zikmund, W. (1998) Investigación de Mercados. Prentice Hall. México.
93. Planeación Estratégica (2004) <http://www.elindustrial.com/index.htm>