

DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA DE MARKETING EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TABACO EN RAMA "LA VEGA". LA HABANA, CUBA

MBA. Yaimara Pérez Herrera

yaipes27@gmail.com

Resumen

El enfoque marketing es hoy un obligado para lograr altos desempeños en las empresas a nivel internacional. El desarrollo de este enfoque ha demostrado principios de racionalidad económica en el mundo empresarial.

En el proceso de actualización del modelo económico cubano se hace imprescindible su desarrollo dentro de la gestión y administración de la empresa cubana actual, buscando desempeños eficientes y eficaces que ayuden a la organización en particular y a la economía cubana en general.

Con el objetivo de diagnosticar el subsistema de marketing en la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama "La Vega" a partir de la auditoría de marketing, se ha confeccionado este artículo.

Palabras Claves: enfoque marketing, auditoría de marketing

Summary:

The marketing approach is a must for achieving high performance in international business today. The development of this approach has proven principles of economic rationality in the business world.

In the process of updating the Cuban economic model development is essential in the management and administration of the current Cuban company, seeking efficient and effective performances that help the particular organization and the Cuban economy.

In order to diagnose the marketing subsystem in the Distributor company in Rama Snuff "La Vega" from the marketing audit, has written this article.

➤ **Introducción**

El creciente auge que ha tomado el enfoque marketing a nivel global, y la coyuntura de las más recientes crisis económicas que han estado azotando al mundo, afectan sin duda alguna, la visión de la gestión y administración de las empresas cubanas.

Además, la situación actual del sistema empresarial, donde se hace necesario reforzar el trabajo con eficiencia, eficacia y excelencia, hace que las entidades nacionales recapaciten, reestructuren y ejecuten toda una serie de transformaciones que ayuden a la propia organización y al país en general, al mejoramiento de la economía nacional.

La evolución del marketing ha demostrado que las actividades mercadotécnicas son indispensables en cada una de las entidades debido a sus satisfactorios resultados, siempre y cuando se establezcan de forma correcta y según las especificidades de las empresas.

En las empresas cubanas la aplicación de la mercadotecnia debe ser diferente a la aplicación de esta filosofía en las empresas capitalista ya que los intereses sociales predominan por encima de los intereses empresariales por lo que la aplicación de esta filosofía debe conducir a un perfeccionamiento de los mecanismos de planificación que contribuyan a la elevación de la eficacia y eficiencia empresarial y así materializar la ley del Socialismo "...la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista... Por tanto partir del conocimiento de las necesidades, deseos y demanda de la sociedad y del mercado; diseñar y gestionar de manera planificada una oferta para poder incidir de manera positiva sobre las demandas sociales, colectivas e individuales, sin comprometer el futuro del país es imprescindible en las empresas cubanas.

Desde las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluye el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes y que se precise su alcance como: *"La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo"*¹

Sin embargo, la aplicación de la filosofía de marketing en Cuba no es una práctica generalizada en las empresas dirigidas al mercado interno, aunque existe una tendencia más pronunciada a que las empresas que funcionan en divisa tengan un acercamiento mayor a la gestión del marketing.

La empresa Comercializadora de Tabaco en Rama "La Vega" forma parte del numeroso grupo de empresas que se encuentran enfrascadas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y no está exenta de los problemas antes mencionados, relacionados con la implementación del marketing en la empresa cubana. La presente ponencia tiene como objetivo: realizar un diagnóstico del Subsistema de Marketing en la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama "La Vega" utilizando la auditoría de Marketing como herramienta. Para ello, se perseguirán los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama "La Vega"
- Presentar los resultados de la auditoría realizada en dicha empresa
- Definir los principales problemas de la empresa estudiada
- Elaborar recomendaciones que aporten soluciones a los problemas encontrados

¹Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, decreto ley 187, 1998.

Los métodos de investigación utilizados son los siguientes: aplicación de la encuesta de Auditoría de Marketing propuesta por Philip Kotler², entrevista no estructurada a los encuestados, consulta de la documentación de la empresa y la observación directa.

➤ **Caracterización de la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”**

La industria del tabaco se ha desarrollado a través de un proceso continuo de selección, almacenamiento, fabricación y envasado, que se inicia desde los campos de cultivo hasta concluir en la ciudad como un producto terminado y listo para su venta y exportación. A lo largo de esta trayectoria, el tabaco ha materializado los testimonios de una arquitectura industrial original.

Como parte de la cadena del proceso productivo, la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”, adscrita al Grupo TABACUBA del Ministerio de la Agricultura y con domicilio legal en Calle 23 Esq. a 16, Plaza de la Revolución posee el dominio total de la comercialización del tabaco en rama, cumpliendo la vital función de proveer a la industria tabacalera de su materia prima fundamental, la hoja de tabaco, la cual debe tener la alta calidad que se requiere para mantener la excelencia de su producto final.

La Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”, tiene como **objeto empresarial**:

- Comercializar de forma mayorista tabaco en rama en todas sus clasificaciones y tabaco en polvo con destino a la exportación, a la industria del tabaco, del cigarrillo y a las plantas procesadoras de picadura en pesos cubanos y a las Empresas Mixtas del Grupo TABACUBA, en pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista equipos especializados, partes y piezas de la maquinaria agrícola y del transporte, yaguas, mercancías e insumos

² Titular de la Cátedra Distinguida S.C.Johnson & Son de Marketing International del Kellog Graduate School of Managment , Northwestern University.Una de las mayores autoridades mundiales en marketing.

en pesos cubanos y a las empresas Mixtas del Grupo TABACUBA, en pesos convertibles.

- Brindar servicios de taller automotor, en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de almacenaje y de alquiler de locales en pesos cubanos y a las empresas del Grupo TABACUBA, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportes de carga por vía automotor a entidades del sistema y a terceros en pesos cubanos.
- Brindar servicios de fumigación en pesos cubanos y a las Empresas Mixtas del Grupo TABACUBA, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportes de personal en pesos cubanos, cumpliendo las regulaciones establecidas al respecto.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimientos de almacenes, obras menores, en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista tabaco en rama con fines promocionales en pesos cubano y pesos convertibles.
- Brindar servicios de transporte – custodia de tabaco en rama, torcidos y cigarros por vía automotor, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportes de carga por vía automotor en pesos cubanos.

Esta organización tiene como **Misión y Visión:**

Misión:

Ejecutar la comercialización eficiente del tabaco en rama, así como los insumos y equipos para la producción de tabaco, con la calidad que satisfaga las necesidades de los clientes de la industria del torcido, del cigarro y la exportación.

Visión:

Mantenerse ocupando el segmento central en la cadena productiva del tabaco y el cigarro, aplicando un modelo que se fundamenta en:

- Enfoque centrado en el mercado y en las demandas para la definición de criterios de prioridad.

- Inducción de cambios en la cultura organizacional, e incorporación de flexibilidad, participación, descentralización y autonomía.
- Enfoque sistémico intermultidisciplinario para trabajar con las variaciones del mercado y las demandas tecnológicas y organizativas que permiten elevar la eficacia y la eficiencia empresarial.
- Continuar siendo la principal abastecedora de productos e insumos para la producción Agrícola Tabacalera en el país y contar con especialistas de experiencia que puedan adquirir los mismos con la calidad necesaria y a menores costos.
- Adquirir por la vía legal licencia de importación de Insumos y equipos que le permita lograr ahorros significativos en la comercialización.
- Contar con un sistema automatizado en todas sus estructuras para el desarrollo de sus actividades, garantizando eficacia y eficiencia en su gestión comercial.
- Aplicar en todas las Unidades Empresariales de Base, el sistema de dirección de la fuerza de trabajo, con alto nivel de estimulación y motivación para los resultados de trabajo.

La empresa en estos momentos dirige sus esfuerzos hacia la comercialización de la materia prima con destino a producir tabaco torcido para la exportación y consumo nacional y así como la producción nacional de cigarrillos. También comercializa con dos Empresas mixtas en Cuba que elaboran tabaco de pequeño formato para exportar; con BRASCUBA que produce cigarrillos para venta en fronteras y en el exterior, y con Habanos SA para la exportación de tabaco en rama.

La estructura de la empresa

La entidad está formada por una Oficina Central (OC) y seis UEB (Unidades Empresariales de base), que se crean con los bienes y recursos de todas las Unidades Comercializadoras (UC) ubicadas en sus respectivos territorios. La

misma cuenta con 5 direcciones: Recursos Humanos, Calidad, Supervisión y Control, Contabilidad y Finanzas y Balanceo de Tabaco en Rama.

Cartera de producto

Esta organización cuenta con tres líneas de productos: la Rama para la Industria del Torcido (Torcido de exportación y Torcido para consumo nacional), Rama para la Industria del Cigarrillo consumo nacional, y Rama rubia y Burley. La longitud del mix de producto es de 149 productos y la longitud media de 46.67 (149/3).

Este conjunto de productos tiene una profundidad amplia dado la gran variedad de ramas dentro de una misma línea.

Proveedores:

Son establecidos por el ministerio ramal, por lo que la empresa no tiene poder decisor sobre a quién comprarle y esto afecta su gestión en el sentido de la eficiencia.

Los proveedores designados de la entidad son:

- ❖ Las empresas agrícolas.
- ❖ Empresas de Acopio y Beneficio del tabaco
- ❖ Industrias del Torcido de Exportación y Consumo nacional
- ❖ Plantas procesadoras de Tabaco (Constituyen proveedores y clientes de la empresa)
- ❖ Empresa tabacalera: Hermanos Sainz (San Juan)
- ❖ Empresa tabacalera San Luís (despalilladora)
- ❖ Empresa tabacalera de Pinar del Río
- ❖ Empresa tabacalera Consolación del Sur
- ❖ Empresa tabacalera Viñales

Clientes: Los clientes son preestablecidos de antemano por el ministerio de La Agricultura.

❖ Lista de clientes actuales:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ✓ T.T. Pinar del Río | ✓ T.T Fco. Pérez Germán (Partagás) |
| ✓ T.T. La Habana | ✓ T.T Miguel Fdez. Roig (La Corona) |
| ✓ El Laguito | ✓ T.T Villa Clara |
| ✓ T.T José Martí (H. Upman) | ✓ ABT Sancti Spíritus |
| ✓ T.T Camagüey | ✓ ABT Ciego de Ávila |
| ✓ T.T Antonio Briones | ✓ T.T Las Tunas |
| ✓ T.T Holguín | ✓ T.T Santiago de Cuba |
| ✓ T.T Isla de La Juventud | ✓ T.T Guantánamo |
| ✓ Empresa Lázaro Peña (Holguín) | ✓ ABT Granma |
| ✓ Empresa Ramiro Lavanderos (Ranchuelos) | |
| ✓ Empresa Mixtas Cotais. SA. | ✓ BRASCUBA cigarrillos SA. |
| ✓ ICT (Internacional Cubana de Tabaco SA) | ✓ LTC (dependencia de Habanos SA) |

- ✓ Plantas procesadoras de Tabaco (Constituyen proveedores y clientes de la empresa)
- ✓ Empresa tabacalera San Luis (despalilladora)
- ✓ Empresa tabacalera Consolación del Sur
- ✓ Empresa tabacalera San Luis (despalilladora)
- ✓ Empresa tabacalera: Hermanos Saíenz (San Juan)
- ✓ Empresa tabacalera de Pinar del Río
- ✓ Empresa tabacalera Viñales.

La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial pero aún está reestructurando y valorando la creación de algunos subsistemas; entre los que se encuentra el de Marketing. La empresa, por esta razón, posee poco conocimiento de las acciones relacionadas con este término y desarrolla muchas actividades dentro del subsistema de calidad que desconoce que son de marketing. Por esto, resulta necesario evaluar la aplicación del subsistema en la empresa y proponer acciones para mejorar el desempeño de marketing de la entidad en el futuro.

➤ Auditoría de Marketing

Para alcanzar el objetivo propuesto en la investigación se aplicó una auditoría de marketing en la empresa, la cual es una guía adaptada de la Tabla 26-7: "Componentes de una Auditoría de Marketing", que aparece en el libro *Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control*, de P. Kotler. (Anexo No.3. Auditoría de Marketing). Se aplicó una encuesta al director general de la empresa, así como al jefe de la dirección de calidad (ya que en esta dirección es donde se realizan las escasas acciones de marketing en la empresa) para un total de 2 encuestados. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos.

Auditoría del Entorno de Marketing:

✓ Análisis del Macroentorno

El estudio del macroentorno es uno de los factores más importantes a la hora de estudiar las posibilidades de sostenimiento de cualquier negocio ya que en él están comprendidos todos los elementos, de cualquier índole, que se relacionan con este.

Aspectos Demográficos: En la empresa se desconocen los cambios y tendencias que se están dando en su entorno demográfico, e incluso los entrevistados afirman que para cumplir con su objeto social ellos no necesitan conocer datos sobre la población del país ya que ellos no venden productos que consuma la población, sino que solo venden la materia prima a las empresas que producen para la población.

Situación económica: La empresa cuenta con un sistema de financiamiento que afecta su gestión ya que el ministerio ramal en este caso el Ministerio de la Agricultura, más específicamente el grupo TABACUBA es quien se encarga de aprobar un presupuesto, que en la mayoría de los casos no se corresponden con las necesidades de financiamiento real de la empresa; por lo que, generalmente, no se pueden realizar todos los esfuerzos encaminados a mejorar la gestión empresarial al encontrarse la entidad sujeta a restricciones presupuestarias. La entidad debe aportar por el rendimiento de la inversión estatal un 70%, lo que provoca la descapitalización de la empresa pues en algunos casos no se cuenta con esta cuota; pues muchas veces el cobro de los productos vendidos se realiza una vez que el producto final se venda en el exterior incurriendo la empresa en este lapso de tiempo en salarios, depreciaciones y mantenimientos. Además a la empresa se le exige la compra de toda la rama que se producen las empresas agrícolas se venda o no, lo que provoca grandes niveles de inventarios inmovilizados y por tanto grandes niveles de endeudamiento para seguir operando. Se actúa de una forma muy operativa a pesar de que se llevan a cabo estudios sobre los ingresos, precios y créditos los cuales deben supeditarse a las orientaciones del Ministerio de la Agricultura y el Ministerio de Finanzas y Precios.

Entorno Medioambiental: La entidad cuenta con el aval de Sistema de Gestión Ambiental de la oficina Territorial del CITMA lo que avala que la actividad que lleva acabo no contamina, ni daña en forma alguna el medio ambiente. El estudio de los temas medioambientales sí se conoce en la entidad ya que toca muy de cerca su actividad. Se asegura que en la empresa se conocen todas las particularidades, situaciones y acontecimientos sobre la situación climática de Cuba que puede influir sobre los productos que

comercializa “La Vega”. Se trabaja durante todo el año en correspondencia con la estación que se presente y para cada una de ellas hay especificaciones para el almacenamiento y comercialización de las hojas dispuestas para el torcido.

Entorno Tecnológico: La empresa está al tanto de algunas de las tecnologías que impactan en su actividad, principalmente la concerniente al almacenamiento y conservación de la materia prima fundamental: la hoja del tabaco para la industria del torcido; a pesar de lo anterior actualmente existen dificultades con la infraestructura tecnológica de algunas Unidades Comercializadoras de la empresa. Por otra parte, la empresa no ha llevado a cabo ninguna investigación para analizar la existencia de sustitutos genéricos que podrían remplazar su producto.

Entorno Político Legal: La entidad conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar su funcionamiento, pero no analiza si las mismas pueden afectar a sus estrategias y tácticas de marketing ya que no las tienen diseñadas solo vela si le impactan en la calidad del producto.

Entorno Cultural: La empresa no se informa de la actitud de la sociedad respecto al negocio que desarrolla son del criterio que no deben gastar recursos en hacer estudios relativos al cliente final del tabaco ya que ellos no producen tabaco solo comercializan el tabaco en rama.

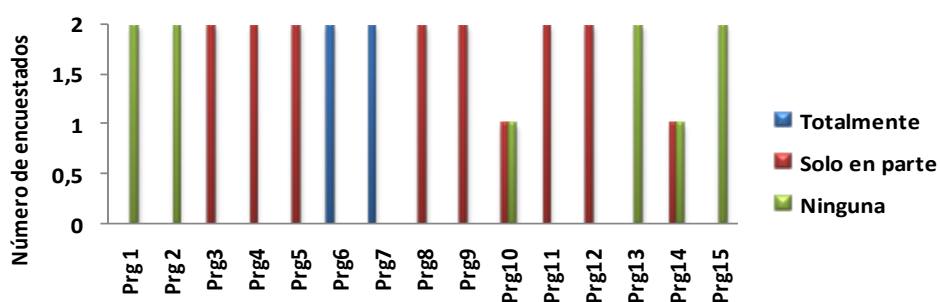


Gráfico Nro.1: Resumen de los resultados de la auditoría del macroentorno de la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”

✓ **Análisis del Microentorno**

Mercados: La empresa desconoce las tendencias relacionadas con el tamaño de mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad. No se llevan a cabo estudios de mercados que ofrezcan tal información ya que afirman que como el gobierno cubano le ha concedido la licitación para operar dentro de las fronteras nacionales como la única empresa Comercializadora de tabaco en rama pues toda la demanda que exista de este producto sea en el lugar que fuere solo ellos podrán cubrirla.

Clientes: En la empresa no se realizan estudios sobre sus clientes ya que estos les son preestablecidos por el Ministerio de la Agricultura. Si bien tiene definido quiénes son sus principales clientes en lo referido a sus productos para consumo nacional y para la exportación, no han analizado el nivel de dependencia que tienen para con los del mercado interno. Alegan que aun cuando los clientes nacionales parezcan muy poderosos por el volumen de compras que realizan, se debe tener en cuenta que lo mismos están obligados a asumir las políticas y tarifas que dicta el ministerio ramal, por lo que el poder negociador de los clientes es limitado.

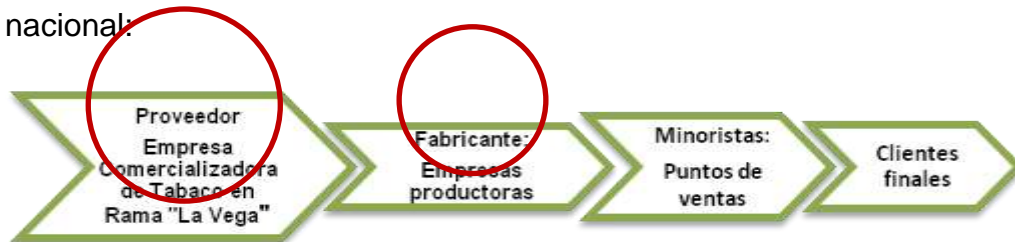
Competidores: La empresa en el país no tiene competencia pero sí en el mercado mundial. La misma tiene identificados los principales competidores a nivel internacional (proveedores de tabaco en rama de China, Nicaragua, Honduras y República Dominicana) pero no los estudia en detalle.

Distribución y distribuidores: La empresa conoce en detalles las principales vías de distribución que se emplean en el mercado ya que fue un aporte de una tesis de diploma de la Facultad de Economía. Sus productos llegan a manos del cliente final por medio de los siguientes canales de distribución, los cuales difieren en dependencia de su utilización en la producción, o sea, capas para tabaco de torcido de exportación o capas para tabaco torcido para el consumo nacional. Los canales de distribución directo de la empresa son: empresa - mayoristas y empresa - fabricantes.

- 1- Canal de distribución para las capas que se destinan al torcido de exportación:



- 2- Canal de distribución para las capas que se destinan al torcido de consumo nacional:



- 3- Canal de distribución para las capas que se destinan a la exportación directa:



Suministradores: Los suministradores de la empresa son establecidos por el ministerio ramal, por lo que la misma no tiene poder decisor sobre a quién comprarle. La empresa no posee un departamento de Marketing, pero cuenta con un departamento de Calidad y de Contabilidad y Finanzas que, entre otras funciones, se encargan de informarse sobre los precios y modo de venta de los suministradores. Conoce solo en parte las perspectivas de disponibilidad de los recursos claves utilizados en sus productos, así como el nivel de dependencia de los suministradores actuales.

Otras Empresas de Servicios: La empresa conoce su perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte y almacenamiento, de esto se ocupa la división de logística. La empresa desconoce las perspectivas de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados.

Grupos de interés: La empresa no realiza ningún tipo de análisis en este sentido.

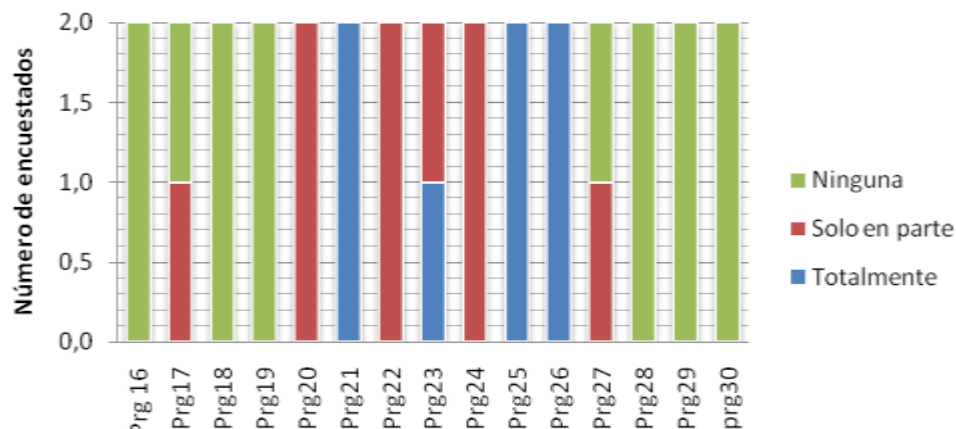


Gráfico Nro. 2: Resumen de los resultados de la auditoría del microentorno en empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”

Auditoría de la Estrategia de Marketing:

Filosofía de Marketing: La empresa no reconoce la importancia de centrar su actividad comercial a las necesidades y deseos de los clientes finales se tiene el criterio de que solo interesan los clientes directos pero tampoco conocen las necesidades y deseos de estos. En la actualidad la entidad se encuentra en proceso de análisis sobre la necesidad de crear un departamento de Marketing que centre todas las estrategias y políticas (recomendación de una de las autoras en su tesis de diploma en el 2009), teniendo como eje central a los clientes, pero hasta el momento el accionar de la misma no ha estado dirigido en este sentido con la dirección de calidad ellos creen que es suficiente. Además, la dirección no presenta una capacidad adecuada para reaccionar a tiempo y de forma efectiva a los cambios que se puedan producir en el entorno.

Mercado meta: Como se mencionó con anterioridad, la empresa no lleva a cabo estudios de mercados por lo que no dispone de criterios apropiados para la segmentación de mercado. Afirma que el ministerio ramal que los dirige preestablece su mercado. La empresa en la actualidad tiene segmentado su mercado en: empresas mayoristas de torcido de exportación, empresas

productoras de torcido nacional y empresas mayoristas de exportación directa a los cuales atiende por igual pero no se le ofertan los mismos surtidos a todos.

Metas y Objetivos: La Comercializadora de Tabaco en Rama La Vega tiene definida su misión pero la misma es una formalidad pues no se utiliza ni se tiene en cuenta para nada (ver epígrafe 1). La Dirección de Calidad hasta estos momentos es la encargada de llevar a cabo todo lo relacionado al Marketing en la entidad, no tiene definido los objetivos corporativos de marketing.

Estrategia: La empresa no tiene definidas estrategias de marketing. La empresa dispone de suficientes recursos para el componente calidad pero no para producto fuerza de venta y comunicación.

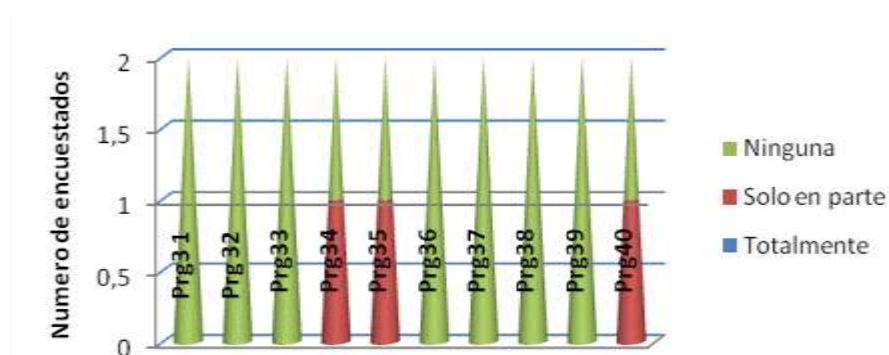


Gráfico Nro.3: Resumen de los resultados de la auditoría de la estrategia de marketing en la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”

Auditoría de la Organización de Marketing:

Estructura Formal: Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con un área independiente dedicada a los aspectos de Marketing, no obstante se encuentra analizando la creación o no de un área para tales fines, en la actualidad no tiene específicamente una dirección que le permita influir en las actividades que afecten la satisfacción de los clientes. Afirman los entrevistados que se hacen algunas acciones desde el área de calidad.

Eficacia Funcional: Hasta el momento la Dirección de Calidad, encargada de realizar las pobres acciones de marketing que se han llevado a cabo, mantiene buena relación con el resto de los departamentos pero no es una comunicación fluida, ya que a veces las informaciones no llegan a tiempo y son de contenido

sesgado. Existe comunidad de intereses entre los departamentos, pero no siempre se actúa en función de la satisfacción del cliente.

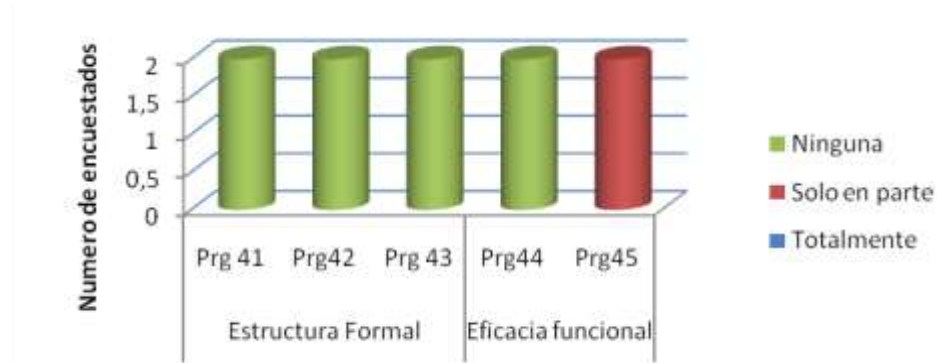


Gráfico Nro.4: Resumen de los resultados de la auditoría de la organización de marketing en la empresa comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”

Auditoría de los Sistemas de Marketing:

En esta parte de la auditoría la empresa tiene una práctica desfavorable en sentido general. No cuenta con un sistema de información de marketing, ni estimaciones de las mediciones del mercado potencial y la previsión de ventas sobre bases científicas. No se elaboran planes de marketing sino actividades referidas a la comercialización dentro de los planes de calidad. No tiene definido un sistema de control de marketing ni de desarrollo de nuevos productos.



Gráfico Nro.5: Resumen de los resultados de la auditoría de los sistemas de marketing de la empresa Comercializadora de tabaco en Rama “La Vega”

Auditoría de la Mezcla de Marketing:

Producto: La entidad tiene establecida su cartera de productos pero en la misma están incluidos productos que su comercialización es limitada ya que son ramas muy poco demandadas por sus clientes directos. La demanda de los clientes directos que producen para el mercado externo es elevada, pero no son satisfechas en su totalidad porque las condiciones, los insumos y la capacidad de la empresa no son suficientes para cubrirla. No se evalúan las posibilidades de ampliación o contracción de la cartera de productos ya que la empresa es obligada a comprar todo el tabaco en rama que producen las empresas agrícolas.

Precio: Los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimientos de precios se encuentran definidos legalmente y la entidad no puede modificarlos. El precio se fija solamente a partir de los elementos del costo que conforman la producción de la unidad de producto y como este es aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios y por el ministerio ramal correspondiente dicha variable no se puede utilizar para finalidades de variar la demanda, atraer clientes etc. La relación calidad-precio se desconoce según la información recogida en las entrevistas. En la empresa se desconoce el comportamiento de la elasticidad de la demanda en relación a los precios porque no realiza estudios que le brinde información para calcular la misma.

La empresa conoce en detalles las principales vías de distribución que se emplean en el mercado. Sus productos llegan a manos del cliente final por medio de los siguientes canales de distribución, los cuales difieren en

dependencia de su utilización en la producción, o sea, capas para tabaco de torcido de exportación o capas para tabaco torcido para el consumo nacional.

Distribución: Los objetivos, políticas y estrategias de distribución se encuentran definidos en la entidad ya que esta actividad es vital para cumplir con su objeto social. Sus canales de distribución están compuestos como se evidenció anteriormente por empresas mayoristas y fabricantes de tabaco en rama. La compra de transporte especializado para la actividad se dificulta, ya que éstos son importados y con especificidades de climatización y estructuras muy rigurosas, por lo que se presentan en ocasiones problemas en el traslado de los productos a los clientes directos.

Comunicación: El manejo de esta variable en la entidad es prácticamente nulo pues no se destina presupuesto para llevar a cabo acciones de comunicación. No existe elaborado un Manual de Comunicación en la empresa.

Fuerza de Ventas: La empresa cuenta con dos especialistas de ventas que están dentro de la dirección de calidad. Los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas se encuentran medianamente definidos. Para la proyección de las ventas esta empresa tiene en cuenta solamente las ventas de períodos anteriores o sea utiliza series históricas tomando como referencia las ventas de los últimos 5 años con la particularidad de que esa planificación se hace en dinero (por ser una empresa donde su actividad principal es la comercialización) para cada uno de los meses y después se determina el pronóstico del año ya que es un producto donde sus niveles de ventas son dependientes de la temporada (pueden variar con la época del año en que se esté).

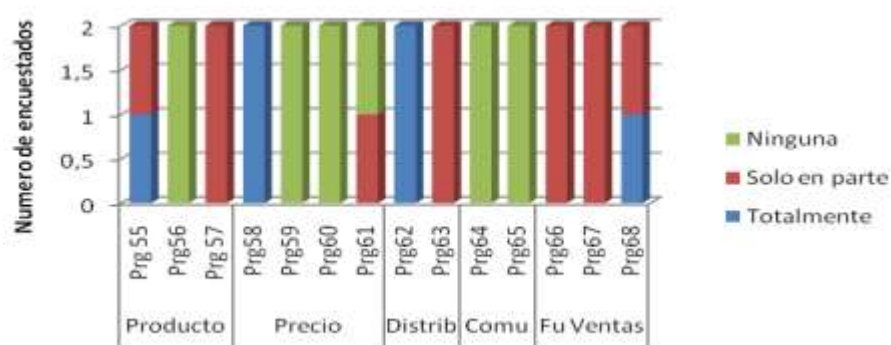


Gráfico Nro.6: Resumen de los resultados de la auditoría de la mezcla de marketing en la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”

Auditoría de los resultados de Marketing:

Análisis del Cumplimiento del Plan: La organización no evalúa la ejecución de su Plan de Marketing, ni el cumplimiento de objetivos y metas de esta área ya que no existe en la empresa.

Análisis de rentabilidad: La empresa analiza la rentabilidad de sus diferentes productos, pero no analiza si abandonará o lanzará nuevos productos e incluso conoce de algunos de ellos que no son rentables pero por orientación debe comprarlo a las empresas agrícolas.

Análisis de Costo/Efectividad: No cuenta con un sistema que le permita obtener retroalimentación sobre la satisfacción de los clientes. No se analiza ni calcula la cuota de mercado, pero sí se analizan y evalúan las tendencias del comportamiento de las ventas según un análisis de tendencia de las ventas de la empresa.

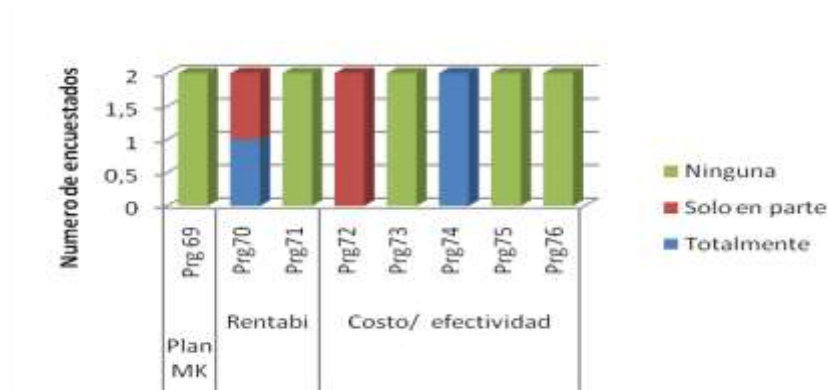


Gráfico Nro.7: Resumen de los resultados de la auditoría de los resultados de marketing de la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama La Vega

➤ **Resumen y consecuencias de los principales problemas de la empresa Comercializadora de Tabaco en Rama La Vega**

✓ **Principales problemas y consecuencias**

- No conoce a profundidad el entorno en el que se desenvuelve, lo que le impide ser proactiva a los cambios y tendencias del mismo, ni tenerlos en cuenta en el proceso de toma de decisión en la empresa
- Posee poco conocimiento acerca del subsistema Marketing
- No posee un área que se encargue de desarrollar la actividad de marketing en la empresa
- No lleva a cabo estudios de mercados ni estudios de comportamiento de sus consumidores, que le ayuden a tomar decisiones y a trazar estrategias
- La entidad no cuenta con una estrategia y objetivos de Marketing definidos
- No realizan estudios que analicen el efecto que tendría para la empresa el lanzamiento de nuevos productos al mercado que asegure su éxito, como tampoco estudian las consecuencias que tendría retirar determinados productos del mercado
- La empresa no centra su actividad en función de la satisfacción del cliente
- No existe un sistema de información de marketing que permita conocer las necesidades, expectativas y nivel de satisfacción de los clientes
- No posee un sistema de control de marketing que permita evaluar la efectividad de las decisiones de marketing
- No poseen un Manual de Comunicación
- No se realizan estudios sobre la competencia, ni sobre los proveedores y la dependencia que se tiene de ellos
- No se cuenta con un sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que brinde información efectiva para la toma de decisiones en la

empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés

Basándose en que la empresa realiza la función de intermediaria y/o proveedora de todas las empresas encargadas de la producción de tabaco del país, esta comercializa respondiendo únicamente a las exigencias de sus clientes directos, sin tener en cuenta sus clientes indirectos, proveedores, competencia, sustitutos, variables sociales etc., simplemente cubre la demanda de sus clientes directos basándose en un enfoque producto, o sea, centraliza su función en preservar la calidad del producto sin ir al análisis de lo que busca el cliente final.

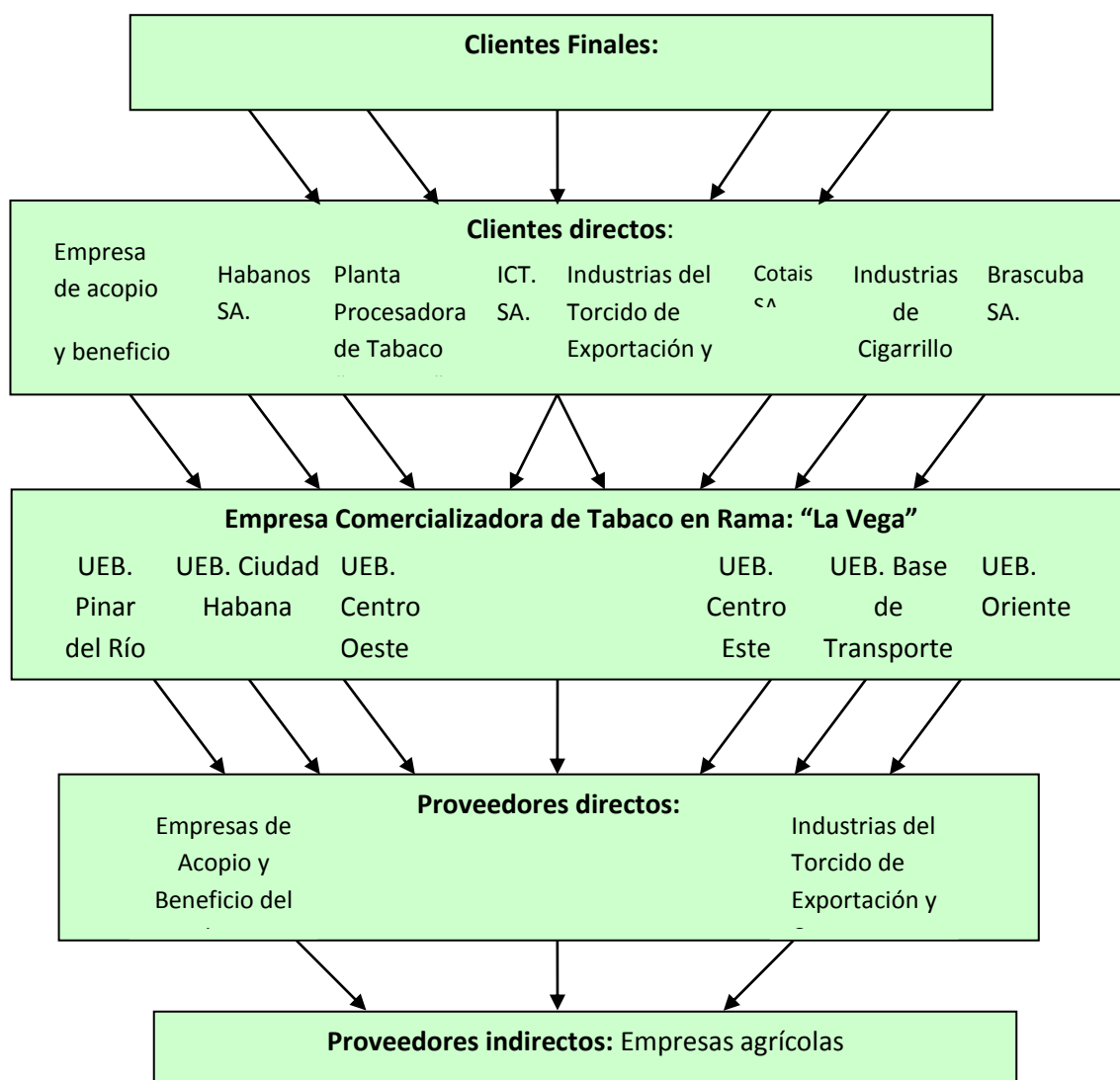
Esta entidad a pesar de ser la única que realiza la comercialización de tabaco en rama en nuestro país, no se encuentra exenta de los cambios del entorno, por lo que necesita, al igual que el resto de las empresas cubanas, ponerse a tono con la tendencia mundial; la cual consiste en orientarse a las necesidades del cliente, con el propósito de poderlas satisfacer con eficacia y cubrir las oportunidades que ofrece el mercado. Para ello se requiere de la aplicación una filosofía empresarial que por su gran nivel de flexibilidad proporciona a las organizaciones plantearse y cumplir estrategias que tributen al logro de sus objetivos con el mayor provecho, tanto para la empresa como para los clientes.

Por tales razones a continuación se realizará un análisis para demostrar la importancia que tiene la relación entre todos los momentos que preceden al producto en esta entidad para que llegue a las manos del cliente con atributos físicos y emocionales exclusivos, los cuales permitirían satisfacer sus necesidades, logrando una positiva relación entre eficiencia y eficacia.

El análisis se ha realizado a través del esquema Nro.1 que aparece a continuación, con el cual se pretende demostrar desde una perspectiva de afuera hacia dentro en la que el punto de partida sea un mercado definido que se centre en las necesidades de los clientes, la gran utilidad que ofrece el enfoque Marketing en esta empresa.

Para ello se parte de una forma descendente en la escala de los entes que de alguna u otra manera consumen el producto.

Esquema Nro. 1: Elementos del microentorno, empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”.



Como se observa en el esquema 1 la empresa cuenta con múltiples actores cercanos, los cuales debe tener en cuenta para realizar sus funciones.

En primer lugar a través de la Investigación de Mercado (herramienta fundamental del Marketing) es necesario conocer a quién va dirigido el producto por lo que partiremos **de los clientes finales**; pues son ellos los que realmente disfrutan el producto final y perciben su calidad, la cual se puede ajustar o no a sus exigencias; resultando de vital importancia para toda la cadena de empresas que producen y procesan el tabaco (clientes directos), conocer verdaderamente cuáles son dichas necesidades para poder

satisfacerlas. Para ello la empresa debe tener conocimiento sobre quiénes son los clientes y dónde se encuentran ubicados geográficamente (pues muchos se hallan fuera de las fronteras nacionales y se hace necesario conocer elementos sobre su cultura en el consumo de cigarro). También se debe conocer las propiedades organolépticas que estos buscan en el producto; para así tener en cuenta la calidad y el tipo de hoja que más se demanda y, en consecuencia, poder actuar sobre esta oportunidad; sobre todo cuando se conoce que Cuba goza de un prestigio internacional en el saber hacer tabacalero y en la calidad de la hoja debido a la favorable conjunción del clima y el suelo.

Cuenta, además, con **clientes extranjeros directos** (Cotais SA.) para los cuales la empresa no representa el único proveedor, por lo que necesita diferenciar su producto, pues están los proveedores chinos que se encuentran establecidos en el mercado con precios muy bajos y cantidades suficientes para desplazar a la empresa (además de China se encuentra Honduras, Nicaragua y República Dominicana), por lo que la misma se debe destacar por su competitividad en precio, y en la comunicación del producto; para de esta forma darlo a conocer y lograr captar clientes; más aún si se conoce la tendencia actual de fumar tabaco rubio, para la cual las condiciones naturales de Cuba son inadecuadas pues su producción requiere de suelos arenosos que no se encuentran en nuestro país. Esto constituye una amenaza por lo que la entidad debe tener una acertada estrategia para, a pesar de las condiciones, lograr mantener su cuota en el mercado mundial e incluso incrementarla pues se cuenta con una oportunidad la cual reside en que el tabaco negro es más saludable que el tabaco rubio ya que presenta los menores porcentajes de Nitrosamina, Nicotina y de Alquitrane (sustancias químicas dañinas para la salud humana), lo cual puede ser aprovechado para incidir sobre el cliente con estrategias de Marketing, como la comunicación sobre las propiedades menos dañinas de este tipo de cigarro y la ventaja de consumir un producto mucho más natural.

De esta forma se demuestra que la relación entre el cliente final y el cliente directo es de gran importancia para la comercializadora, ya que mediante ellos se retroalimenta y puede volcar todos sus esfuerzos de Marketing para lograr el cumplimiento de las aspiraciones de los clientes.

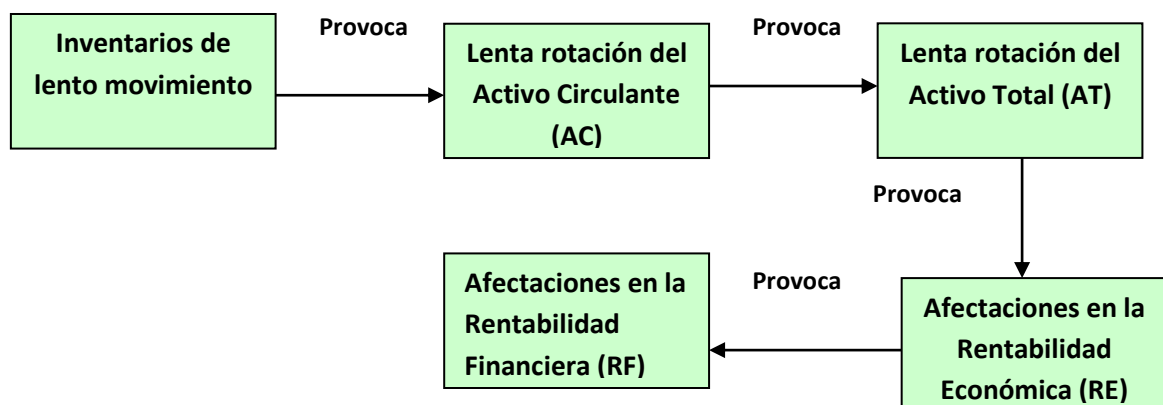
Una vez que la empresa tiene conocimiento de las necesidades de sus clientes (dígase los directos e indirectos) y se encuentre constantemente retroalimentada por estos, debe comunicar a sus proveedores directos sus requerimientos para que estos adquieran de los campesinos la materia prima exigida que, finalmente, debe ser la que cuente con la calidad que esperan los clientes finales que consumen el tabaco y valoran su calidad a la hora de decidirse por la compra de estos.

De esta forma los campesinos quedan retroalimentados con el proceso, y en consecuencia, utilizarán técnicas de cultivo, en concordancia con lo que se le ha demandado; logrando así una adecuada relación entre eficiencia-eficacia como resultado de la retroalimentación completa del sistema y la aplicación del Marketing tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

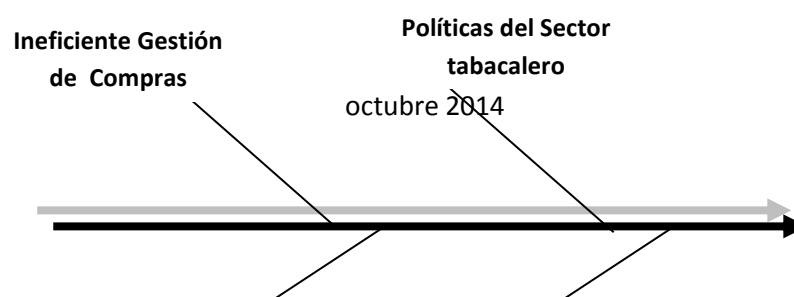
El hecho de que la entidad no esté utilizando un enfoque Marketing y dentro de este la herramienta de Investigación de Mercado en su gestión hace que comercialice sin ajustarse a las necesidades de los clientes por lo que muchas veces compra lo que no se vende provocando así los siguientes problemas:

Problemas:

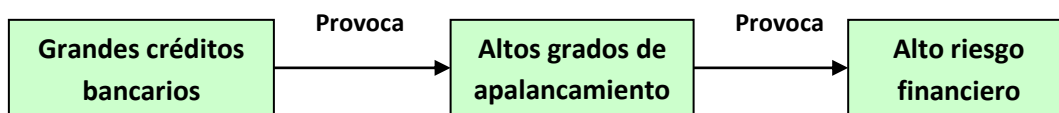
I-Altos niveles de Inventarios



Posibles causas



II-Grandes Créditos Bancarios.



Una vez concluido este análisis es necesario resaltar que muchas de las ideas e iniciativas que se pueden utilizar para realizar esfuerzos de Marketing efectivos en esta entidad se ven obstaculizados por las políticas de centralización aplicadas por el sector al que pertenece que, en la mayoría de los casos, resultan inadecuadas para la eficaz gestión de la empresa y su establecimiento sostenido en el mercado.

Algunas de ellas son:

- Se le exige la compra de toda la rama que se produce en las empresas agrícolas se venda o no, lo que provoca grandes niveles de inventarios inmovilizados y por tanto grandes niveles de endeudamiento para seguir operando. *Por tales razones se le recomienda a la empresa comunique al sector que haga un estudio profundo de la demanda para los próximos años y según el mismo haga un levantamiento de sus plantaciones de tabaco para cosechar lo que realmente está demandando el mercado.*
- Adquisición de productos obligatoriamente mediante terceros (aumentan los costos).

- Insuficiencia de los márgenes de rentabilidad aprobados, ya que se establecen por unidad vendida y no por unidad de la misma (tripa y capote).
- El sistema de financiamiento afecta la gestión de la empresa al no darle la libertad necesaria de invertir y/o desinvertir en algunos sectores estratégicos.
- Los precios de los productos son aprobados por el Ministerio de Finanzas y Precios, lo cual no deja margen de utilizar esta variable para realizar una buena mezcla de Marketing.

➤ **Apuntes finales**

La empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega” no cuenta con un área que organice, dirija, desarrolle y controle la actividad de marketing. En la misma se han llevado a cabo acciones sin conocer que formaban parte de la filosofía del marketing o simplemente sus directivos son del criterio que pueden llevarse a cabo estas acciones desde alguna dirección pero que no necesariamente necesitan una dirección en sí de mercadotecnia. Este desconocimiento conlleva a que se cometan errores a la hora de diseñar e implementar estrategias, por lo que es importante para la entidad valorar la orientación general que están siguiendo hacia el mercado, los clientes y el entorno, así como comunicar al ministerio ramal al que pertenece todas las limitantes y elementos que frenan su buen desempeño.

La auditoría de marketing realizada a la empresa permitió detectar una serie de problemas, entre los que se encuentran: la falta de cooperación y eficiencia entre las principales funciones de marketing, falta de conocimientos acerca de las mismas, lo que reduce el desarrollo de nuevos productos; la comunicación interna no fluye de forma eficiente y además no tienen una orientación estratégica claramente definida.

La empresa debe llevar a cabo un proceso consciente y objetivo sobre la creación de un departamento de marketing lo cual constituiría un paso de avance para la empresa y parafraseando a Philip Kotler un futuro que no estaría por llegar, sino que ya ha llegado.

Bibliografía

- Barreiro Luis, Díaz Ileana, Hernández Alma. “MARKETING EN CUBA: DONDE NOS ENCONTRAMOS”, Publicado en Folletos Gerenciales, Año VIII Número 11, noviembre 2004
- Barreiro Luis, Díaz Ileana. Folleto del curso de Marketing, Maestría en Administración de Negocio, 2014.
- Hernández Ángel R.” La MERCADOTECNIA en la empresa cubana: sus desafíos”, Ediciones logos, editorial Imágenes, La Habana, 2006
- Jiménez Ariane. Trabajo de Diploma “Diagnóstico estratégico para la Auditoría de marketing en la empresa EMIAT. Una propuesta a considerar”. Universidad de la Habana, Facultad de Economía, Departamento de Ciencias Empresariales. 2009
- Kotler P, Dionisio Cámara, Ildefonso Grande, Ignacio Cruz. “Dirección de Marketing”. Edición del milenio.
- Kotler P. “Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control” Prentice Hall, Madrid, 1993
- Pérez Yaimara. Trabajo de Diploma “Consideraciones sobre el enfoque cliente en la empresa cubana actual”. Universidad de la Habana, Facultad de Economía, Departamento de Ciencias Empresariales. 2009
- Pérez Yaimara, Souto Lourdes. Artículo” El rescate del enfoque marketing en el contexto cubano actual” Revista “CONFIN HABANA” de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana,(ISSN: 20736061) 3^{ra} edición septiembre 2012