

Titulo: ESTRATEGIA DE MERCADO EN EL RCB, CON ENFOQUE DE PROCESO

V. M. López Paneque.
Ing. Explotación del Transporte Marítimo
Registro Cubano de Buques
CUBA
* sgestion@rcb.transnet.cu

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo mostrar la estrategia del desarrollo del mercado en el RCB, con los productos/servicios actuales en un nuevo mercado, aplicando el enfoque de Procesos, planteado por la nueva versión de la ISO 9000 del 2000, lo que posibilita su aplicación a la pequeña y mediana Empresa. En el presente trabajo se inserta la Estrategia de Marketing, como un proceso con entradas, salidas e indicadores cuantificados a través de un caso práctico, en el cual se puede medir y evaluar los resultados para la mejora, tal como lo plantea la versión del 2000 de las normas ISO 9000. Dentro del propio desarrollo de la Estrategia de Mercado, se muestra el interfaz con otros procesos, estratégicos y de apoyo, enfatizando en el Plan de Marketing Mix como proceso clave.

1 INTRODUCCION

Este trabajo tiene como objetivo mostrar la estrategia de desarrollo de mercado en el RCB, con los productos/servicios actuales en un nuevo mercado, aplicando el enfoque de Procesos, planteado por la nueva versión de la ISO 9000 del 2000.

En el presente trabajo se inserta la Estrategia de Marketing, como un proceso con entradas, salidas e indicadores cuantificados a través de un caso práctico, en el cual se puede medir y evaluar los resultados para la mejora. La Estrategia de Mercado muestra el interfaz con otros procesos, estratégicos y de apoyo, enfatizando en el Plan de Marketing Mix como proceso clave.

Penetrar nuevos mercados, que implican un incremento de la cartera de clientes, constituye uno de los objetivos estratégicos de cualquier organización, independientemente del incremento de los ingresos que se puede obtener en un mediano plazo, lo significativo es el listado de clientes, el cual es considerado como uno más de nuestros intangibles

Dentro de los procesos que se ejecutan en la Organización y teniendo en cuenta su peso en el éxito global de la misma se destacan como procesos claves de la actividad de Marketing:

- ◆ Desarrollo de Estudios de Mercado
- ◆ Atención a Clientes y análisis y medición de su satisfacción
- ◆ Desarrollo de Negocios/ Contratos

2 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MARKETING

2.1 REFERENCIAS

PP1(a,b,c)	Procesos Predefinido (Facturación, Recursos Humanos, Contables, Otros)
IPEI	Información Proveniente del Entorno Interno
CS	Cartera de servicios
IPEE	Información Proveniente del Entorno Externo (Economía, Sector, Clientes, Competencia)
PP2	Proceso Predefinido (satisfacción del cliente)
AMOA	Proceso de Investigación de Mercado (Oportunidades y Amenazas)
CC	Cartera de Clientes

EPM	Estrategia de Producto/ Mercado
PMk Mix	(Proceso alternativo) Plan de Marketing Mix
AL	Archivar Información y reciclar
CSCC	Control y Análisis de los Servicios, Clientes, Canales de distribución y Competencia
Ev R M	Evaluación de los resultados y Mejora

terceros), para los servicios de Industrias.

3.1 Análisis del Mercado Oportunidades y Amenazas **AMOA**

ENTRADAS

- Sector
- Clientes (necesidades)
- Economía
- Competencia

SALIDAS

- Segmento de Mercado
- Ofertas de Nuevos Servicios
- Índice de Satisfacción.
- Canales de distribución

INDICADORES

- Índice de Satisfacción del Cliente
- Cartera de Servicios

Tomando una de las variables de salida “Segmento de Mercado”, para lo cual hacemos una identificación inicial, clasificación de la cartera de servicios por actividades productivas, selección de un mercado objetivo de acuerdo a los atractivos del segmento específico; determinamos para nuestro trabajo el **Territorio Oriental**, a continuación analizaremos oportunidades y amenazas para este segmento que es nuestro objetivo.

Con la información proveniente del entorno externo para cada una de las variables del proceso determinamos Oportunidades y Amenazas, para el segmento de mercado establecido.

OPORTUNIDADES

- ✓ Incremento del turismo 22% anual
- ✓ Informatización e Información
- ✓ Poca competencia
- ✓ Inversiones en transporte marítimo y por ferrocarril
- ✓ Reordenamiento de la Industria azucarera.
- ✓ Empresas mixtas con la minería del níquel

AMENAZAS

- ✓ Bajo índice de crecimiento de la producción mercantil
- ✓ Centralización en las estructuras económicas y poca autonomía
- ✓ Poca autonomía
- ✓ Consolidación de INTERMAR en el territorio oriental
- ✓ Depresión en la actividad marítima portuaria.

Del análisis del mercado tenemos necesidades de los clientes en el territorio oriental no cubiertas, las cuales están asociadas a nuestra *cartera de servicios*.

Después de la identificación inicial del segmento de mercado y la clasificación de las ventas para el mismo, se selecciona una estrategia comercial, en este caso *Diferenciada Concentrada*, ya que se dirige a un solo segmento del mercado.

A continuación en el Proceso del Plan de Marketing Mix, se definen las variables específicas para el *Servicio de Homologación en el Mercado Objetivo*.

4 PROCESO ALTERNATIVO. PLAN DE MARKETING MIX (PMK MIX)

El Marketing Mix se define por algunos autores como el conjunto de variables controlables del marketing, que la organización combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado

meta:

Se les denomina las cuatro P del Marketing y son:

Producto

Promoción

Precio

Plaza (Distribución)

ENTRADAS

- Segmento de Mercado
- Ofertas de Nuevos Servicios
- Fichas de Costo

SALIDAS

- Servicio
- Precios
- Contratos
- Canales de Distribución

INDICADORES

- ✓ Ingresos
- Cuota de Mercado

Contratos firmados

A continuación haremos un análisis de cada una de las salidas del proceso, aplicadas a un contrato recientemente firmado en FIT 2002 y la matriz relacional de producto/ mercado.

Para cubrir este nuevo segmento de mercado, analizamos la demanda y la capacidad, tratándose de un servicio es importante definir que nuestras capacidades y recursos en el territorio oriental son insuficientes, por lo que como una estrategia de comercialización muy actual en los últimos tiempos son los contratos de Licencia y transferencia de tecnología, el ejemplo que utilizaremos será el Contrato entre el RCB y el Centro de Ingeniería del Transporte de Oriente, como caso práctico para desarrollar el enfoque proceso, en el que se conjugan estos elementos.

Para completar el desarrollo del Plan de Marketing, se hace necesario la asignación de recursos al conjunto de variables que componen el marketing mix, lo cual no constituye en estos momentos un objetivo del trabajo y solo queremos expresar que la asignación de los mismos es muy variable y esta en dependencia de los objetivos que se deseen alcanzar por la organización, los cuales están muy interrelacionados con la Estrategia de Producto/ Mercado que se defina y las condiciones objetivas con que cuente el RCB.

4.1 Estrategia de producto / mercado

	Productos Actuales	Nuevos Productos
Mercados Existentes	Penetración del Mercado	Desarrollo del Producto
Nuevos Mercados	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Desarrollo del Mercado

- ✓ Nuevos clientes
- ✓ Otros mercados geográficos
- ✓ Nuevos canales de distribución

CARTERA DE CLIENTES del CIT (Demanda potencial para el nuevo Segmento de Mercado)

- Empresa Reparadora “Cecilio Sánchez”. UNECAMOTO
- Talleres de agregados menores de vehículos automotores. Divep SIME
- Taller de servicio de Baterías. Divep SIME
- Combinado de talleres automotores. Gerencia CIMEX
- Valla de diagnóstico de vehículos automotores. ECOING 24
- UBE TRAMAS. Taller de reparaciones de agregados mayores.
- UBE Talleres y Servicentros Santiago de Cuba. DPT Santiago
- Talleres Automotores Corporación CUBALSE
- Talleres de mantenimiento y reparación. SASA

4.2 Producto/ Servicio

Después de realizar la clasificación dentro de nuestra cartera de servicios y seleccionar los servicios de homologación para el mercado meta, no se requiere realizar el diseño, pues ya es este un producto concebido en la organización.

En los Manuales y Procedimientos del RCB, se describen su diseño, concepción y realización, es bueno enfatizar que como se trata de un servicio, en su concepción se tienen en cuenta indicadores como el tiempo de prestación, capacitación y formación técnico profesional de los recursos humanos, así como en las variables de salida del proceso de prestación del servicio la emisión del Certificado de Homologación, el cual identifica a nuestros servicios con la marca RCB y diseño (también logotipo).

4.3 Promoción

No siendo el servicio un bien tangible, para posicionarse en la mente de los clientes es indispensable asociarlo a una marca comercial, la cual promociona y logra un incremento del Listado de Clientes potenciales, que junto a la marca constituyen activos intangible de la organización. El CIT de Oriente será el encargado de promocionar dentro de su Cartera de Clientes nuestro servicio.

La Oferta de Servicio, el Contrato, los reportes e informes derivados de la prestación del servicio y el Certificado promocionan la marca del RCB, por otro lado se utilizan otros medios promocionales como plegables, brochure y ventas personales.

Siendo esta variable dentro del Marketing Mix determinante en la comercialización, es indispensable el Registro de la Marca ante la OCPI. En nuestro caso tenemos un nombre colectivo para todas nuestras líneas de servicio, registrada con el Certificado N° 125314 vigente hasta el 12 /08 /2006.

Como habíamos expresado en la introducción que utilizaríamos el enfoque proceso en un caso práctico, relacionado con el Contrato entre el RCB y el CIT de Oriente para la Homologación, donde estos últimos constituyen un nuevo canal de distribución para nuestros servicios, se hizo necesario incluir en dicho contrato cláusulas relacionadas con la protección de la marca y cito: LICENCIAS Y ASPECTOS RELACIONADOS CON DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.

En el plan del RCB, se estima un presupuesto de gastos todos los años para la promoción y la publicidad, el cual varía en dependencia de las estrategias comerciales del RCB, en este caso no es significativo, pues no se trata de una estrategia de Diversificación en la cual suelen incrementarse los gastos por este concepto.

4.4 Precio

La estrategia de precios a utilizar es una combinación de estimación de costos y mercado en función de la demanda y liquidez de los clientes, aunque para el caso concreto de este trabajo hemos analizado además que el objetivo fundamental no es el beneficio económico derivado del contrato, sino otros asociados a factores tales como prestigio de la marca y responsabilidad

social.

Como se dice anteriormente el CIT será un nuevo distribuidor del servicio, por lo que el peso de los costos recaerá fundamentalmente en ellos, es por ello que en el contrato la distribución de los ingresos, le corresponden al RCB solo el 30%, y solo en el primer año tendremos algunos costos representativos, más adelante, en la valoración económica, se detallan estos indicadores.

La base para el calculo de los precios, serán las tarifas vigentes del RCB, pero como hablamos de una estrategia de penetración del mercado, se tendrán en cuenta la demanda, los costos y la competencia.

A las unidades honorarias se la aplicará un coeficiente de ajuste que varía entre 0,45 y 1 dependiendo del mercado. La función numeral para determinar las UH será 960, a partir de ella se aplicaran otros coeficientes, en dependencia de las características de la organización a la cual se le ofertará el servicio en cuestión y a las etapas contratadas.

4.5 Distribución (Plaza)

Como el caso nuestro es un servicio, su distribución implica su realización, para lo cual se hace necesario la transferencia de tecnología y de know how desde el RCB hacia el CIT, mediante capacitación al personal seleccionado del CIT.

Solo será acreditado para la prestación del servicio objeto del contrato, aquel personal del CIT que después de evaluado obtenga resultados satisfactorios, conforme a los procedimientos de acreditación establecidos por el RCB.

De las siguientes estructuras de distribución: De un modo exclusivo, un modo selectivo y de un modo intensivo, se deduce que por las características de nuestro servicio y el sistema de la calidad certificado, cuyos requisitos se relacionan en el contrato, se impone una estructura de distribución de modo selectivo.

Después de desarrollado el Plan del Marketing Mix, que dentro del flujograma del proceso de Marketing hemos definido como proceso alternativo, pues su implementación estará determinada por los resultados de la Investigación del Mercado y la decisión y recursos de que dispone la organización para desarrollar nuevos productos y mercados, corresponde siguiendo el flujograma realizar el Control y Análisis del Servicio, los Clientes, Canales de distribución y Competencia y cerrando el ciclo Deming, la Evaluación de los Resultados y la Mejora.

Solo haremos referencia a los indicadores, pues todavía no contamos con los datos e información necesarios, pues este contrato fue firmado recientemente y todavía esta en la fase de formación, evaluación y capacitación del personal del CIT.

Indicadores a controlar y evaluar:

- ✓ Índice de Satisfacción del Cliente
- ✓ Cartera de Servicios
- ✓ Ingresos

Cuota de Mercado/ Listado de Clientes

Contratos firmados

5 VALORACION ECONOMICA Ejemplo Contrato CIT-RCB

Premisas

- Listado de Precios y Tarifas del RCB
- Homologación de Servicios
- Empresas que tienen entre 6 y 20 trabajadores
- Cuatro procesos productivos no complejos
- Terceros (coeficiente de ajuste 0.80)
- Listado de clientes del CIT (solo 3 el primer año)

Ingresos y gastos estimados en el primer año

Etapas del Servicio	Ingreso un contrato	Ingreso Total		Ingresos solo RCB	
		USD	CUP	USD	CUP
Diagnóstico	6144,00	4239,36	13455,36	1271,81	4036,61
Monitoreo	2949,12	2034,89	6458,57	610,47	1937,57
Inspección Final	2457,60	1695,74	5382,14	508,72	1614,64
TOTAL	11550,72	7970,00	25296,08	2391,00	7588,82
			Ingreso Total	9979,82	

En el caso de los gastos como se específico en la cláusula de pago del contrato, el CIT asume todos los gastos derivados del servicio a terceros y por su parte el RCB solo correrá con los gastos de capacitación comunicación y documentación, los cuales estimamos a continuación.

Concepto	GASTOS PRIMER AÑO	
	USD	CUP
Capacitación	423.00	1687.00
Comunicación	100.00	800.00
Documentación	95.00	300.00
Otros gastos	61.80	278.70
TOTAL	679.80	3065.70
GRAN TOTAL	3 745,50	

Utilidad Total = **I - G**

Utilidad Total = **6234,62**

Utilidad MLC = **1711,20 USD**

Utilidad MN = **4523,12 CUP**

6 CONCLUSIONES

- 1 A través del presente trabajo se puede desarrollar la actividad de Marketing de una manera eficiente y eficaz, logrando un orden lógico en las interrelaciones con otros procesos de la organización.
- 2 Se aplica el enfoque de proceso que establece la nueva versión de la ISO 9000 del 2000 en la actividad de Marketing, generalizándolo a cualquier tipo de empresa, fundamentalmente las PYMES.
- 3 En el proceso de Marketing que se plantea en este trabajo, se muestra el flujograma, como una vía que constituye por sí mismo una manera de cómo hacer, lo cual permite sustituir el procedimiento documentado que establecía la ISO 9000:95.
- 4 La relevancia de utilizar el enfoque proceso en la actividad de Marketing es fundamentalmente poder completar el Ciclo Deming, (Planear. Hacer, Controlar, Evaluar y Mejorar), que tradicionalmente quedaba sin cerrar, pues el control, la evaluación y la mejora eran desestimadas.

BIBLIOGRAFIA

Elementos de la Mercadotecnia

Autor: Alfonso Aguilar Alvarez

Marketing de los Servicios

Folleto del Curso a distancia

INCOMEX

Jerarquía de las Necesidades

Autor: Abraham H. Maslow

Efectividad Empresarial (Marketing, Negocios , Ventas....)

Autor: Guillermo de la Cuesta