TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCIÓN

TÍTULO:

BASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA AVIACIÓN CIVIL, SERVAC S.A.

AUTOR: LIC. ALEJANDRO DÍAZ VALDIVIA
TUTOR: DR. LUIS BARREIRO POUSA

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN, CETED.
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
25 DE NOVIEMBRE DE 2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Alejandro Díaz Valdivia declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado “Bases para la implantación del Marketing en SERVAC S.A.” es original, fruto de la relación de trabajo científico con mi tutor y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 7 días del mes de noviembre de 2016.

Firma del autor

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo Dr. Luis Barreiro Pousa tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada "Bases para la implantación del Marketing en SERVAC S.A.", del maestrante Alejandro Díaz Valdivia, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que posee los requisitos necesarios para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 7 días del mes de noviembre de 2016.

Firma del tutor

A mis pequeñas Paula, Ana y Dayi…A Fidel.

Agradecimientos:

A mis compañeros y amigos de SERVAC, por todo el apoyo y la confianza en nuestras luchas y cambios. Por permitirme aprender y crecer junto a ustedes…

Al talento, la constancia, dedicación y paciencia de los Profesores del CETED, pilares y guía en nuestro empeño por ser mejores profesionales y seres humanos, dignos de nuestro tiempo…

A mi gran familia, a Dayi, mis hermanos Lely, Nacho y Lastayo, a mis padres por su empuje, ocupación y preocupación, perdonen el letargo y los sustos, ya llegamos…

A Luís Ochoa, excelente líder y un gran amigo. Compañero fiel en este camino que surcamos juntos y unidos, aún en ciertas distancias. Por su certera conducción y gran obra en la Dirección de esta pequeña Gran Empresa que es SERVAC…

Muy en especial, a Luis Barreiro, un ser humano gigante y dispuesto, mi admiración y respeto infinito…Gracias por tu tolerancia, tu sabiduría y entrega, Doctor!!

A todos, GRACIAS…por dejarme llegar hasta aquí.

.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ……2

CAPÍTULO I: Fundamentos del marketing en las Empresas de Servicios…….……..……..5

I.1. El marketing en la Empresa de Servicios…….……6
I.2. El Marketing en la empresa de servicios cubana……..……10
I.3. La Estrategia de Marketing para la empresa de servicios ……12
I.4. Instrumentos de diagnóstico para el diseño de una estrategia de marketing……..…..22

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la actividad de Marketing en SERVAC S.A.…….……....31

II.1. Caracterización de la Empresa de Servicios a la Aviación Civil, SERVAC S.A.…….....31
II.2. Organización de la actividad comercial en SERVAC S.A.……...35
II.3. Situación de la cartera de servicios en SERVAC S.A.……..37
II.4. Análisis de la competencia de SERVAC S.A.……..……46
II.5. Orientación al mercado en SERVAC S.A. ……50
II.6. Situación de las variables Procesos, Evidencia Física y Personas, dentro de la mezcla de Marketing en SERVAC S.A ……..……..……..……....63

CAPÍTULO III: Propuestas para la orientación estratégica de Marketing en SERVAC S.A.…....66

III.1. Principales problemas que enfrenta la actividad de marketing en SERVAC S.A.……...66
III.2. Relación entre los problemas del marketing en SERVAC S.A. y su enfoque estratégico….69
III.3. Resumen de la posición competitiva de SERVAC S.A.……73
III.4. Direcciones para el cambio de orientación hacia el Marketing en SERVAC S.A.……..…....81

CONCLUSIONES……...……...91
RECOMENDACIONES……..……93
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA……..……94
ANEXOS……...……98

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa cubana enfrenta importantes desafíos y circunstancias muy singulares para su desarrollo y actualización, a tono con las exigencias y características del entorno, tanto nacional como internacionalmente. En su gestión eficiente, radica una parte fundamental del avance del Modelo Económico propuesto a través de los Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Para el sector de la aviación comercial el momento no es menos crucial, impulsado por la necesidad de elevar la calidad, la eficacia y exigencia en cada una de sus prestaciones, en correspondencia con el crecimiento exponencial de un sector turístico, industrial y de servicios en general que en Cuba así lo demandan.

La aplicación de adecuadas técnicas de dirección y análisis de rigor, actualizados y diversos, constituyen factores básicos para las estrategias de desarrollo de toda organización. Más aún, si algunas de las empresas cubanas, incluso al nacer bajo el paraguas del Perfeccionamiento Empresarial, no lo hacen de forma tácticamente diseñada para asumir los encargos estatales y misiones propias de su existencia de manera óptima y agresiva, o sencillamente, después de comenzar a operar, no se adaptan a un entorno exigente y volátil como en el que las empresas de aviación participan.

Para la Empresa de Servicios a la Aviación Civil, SERVAC S.A., una de las once filiales pertenecientes a la Corporación de la Aviación Cubana S.A., (CACSA), el momento actual plantea según criterios de sus directivos, especialistas y expertos en el sector, grandes amenazas pero a la vez encuentra oportunidades importantes para su redefinición estratégica y fortalecimiento, toda vez que el mercado muestra demandas crecientes y lejos aún de ser cubiertas en casi la totalidad de los servicios logísticos y aseguramientos materiales en general.

Por otra parte, el fortalecimiento progresivo del sector privado en el país, con mayor fuerza en la rama de los servicios donde aparecen como agentes económicos de gran dinámica, capacidad de adaptación y eficacia, se establecen como fuertes competidores en la mayoría de los negocios actuales dentro de la cartera de SERVAC.

A partir del proceso de re-formulación estratégica para el período 2012 – 2016, SERVAC se ha centrado fundamentalmente en perfeccionar los mecanismos y fuerzas motrices que le permitan concentrar sus esfuerzos y recursos en aquellas líneas de servicios con mayores ventajas competitivas u oportunidades. La no consideración de las señales del mercado de servicios ha sido una característica directiva de SERVAC, acostumbrada a gestionar sus esfuerzos a partir de decisiones o necesidades del alto mando de la aviación en Cuba, durante algunos años la encerró a este reducido número de clientes, aprovechando poco o nada sus fortalezas y oportunidades en el sector.

A pesar de sus esfuerzos estratégicos, la empresa aún no logra los resultados esperados en cuanto a sus posibilidades comerciales, por lo cual posee especial interés para la presente investigación, aportar las bases para una estrategia de mercado apropiada, dinámica y coherente para esta mediana empresa, con plena conciencia de las condiciones con que cuenta y las que enfrenta en su entorno más cercano. Prevalecen entonces un grupo importante de factores internos y externos que deberán tenerse en cuenta de forma crítica para analizar su impacto sobre la voluntad de cambio y el desarrollo comercial de SERVAC, en el corto plazo.

Partiendo de la panorámica anteriormente expuesta, se define como **Problema de esta Investigación** que la actividad de marketing en SERVAC, bajo su esquema actual, limita su influencia en la gestión comercial de la empresa.

Como **IDEA A DEFENDER**, se asume que **para enfrentar los retos del desarrollo de SERVAC, se requiere un enfoque estratégico de marketing que permita identificar oportunidades del mercado y sus competencias esenciales para una comercialización efectiva de sus servicios.**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Constituye **OBJETIVO GENERAL** de la investigación, ***Diseñar las bases estratégicas para el funcionamiento y desarrollo de la actividad de marketing en SERVAC, S.A.***

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. *Identificar los fundamentos teórico-metodológicos aplicables al diseño de estrategias de marketing en empresas de servicios.*

2. *Diagnosticar la actividad de marketing y el sistema de comercialización de los servicios en la empresa.*

3. *Evaluar la cartera de negocios de SERVAC y la coherencia con su estrategia de desarrollo.*

4. *Identificar y evaluar la competencia que opera junto a la empresa en el mercado, sus posibilidades, situación y perspectivas para cada negocio.*

5. *Proponer las bases estratégicas para la actividad de marketing de SERVAC en el corto plazo.*

La investigación se orienta desde sus inicios con un perfil exploratorio, cuya función es reunir los datos preliminares que permiten conocer y aseverar la naturaleza del problema. Es a su vez una investigación explicativa, posteriormente de tipo causal y propositiva para encontrar soluciones a los problemas detectados.

Para la realización de esta investigación se utilizan métodos y técnicas como el análisis documental, entrevistas y encuestas a especialistas, directivos y funcionarios de la empresa y de su Organización Superior de Dirección (OSDE), así como a trabajadores, proveedores y clientes de la misma. Se aplican estadísticas para el procesamiento y análisis de la información extraída, así como el mapeo para la información gráfica de los resultados.

El desarrollo de la investigación se estructura en tres etapas. Primeramente se estructuró el estudio conceptual del tema objeto de análisis, posteriormente se llevó a cabo el diagnóstico en SERVAC con el objetivo de demostrar todos los hilos de análisis pertinentes sobre el problema formulado, y finalmente se elaboró la propuesta resultante del análisis investigativo.

En el **Capítulo 1** se reflejan aspectos teóricos fundamentales sobre la planeación estratégica de la mercadotecnia para una empresa, enfocando especialmente la dirección del análisis a la empresa de servicios. Se abordan algunas cuestiones y características tendenciales de la mercadotecnia aplicada a los servicios, su impacto en la estabilidad financiera de la organización, así como las vías para el diseño de las estrategias de marketing de posible aplicación.

El **Capítulo 2** muestra una caracterización de la empresa objeto de estudio, recabando en aspectos de interés para el marketing dentro de su proyección estratégica actual. Se examina la cartera de servicios y clientes, la competencia que encuentra SERVAC dentro del mercado de los servicios a la aviación, a la vez que se estudian evidencias recogidas de criterios de comercialización y calidad percibida por los clientes, así como el impacto de las principales variables, elementos y deficiencias tanto internas como externas que atentan contra una comercialización eficaz en la empresa.

En el **Capítulo 3** se fundamentan, sobre la base de la teoría y el diagnóstico realizado, las bases estratégicas sobre las cuales debe desarrollarse la actividad de marketing y la correspondiente situación de los negocios de la empresa. Se arriba a conclusiones y recomendaciones, cuya razón fundamental será ser acogidas, compartidas e implementadas de forma ordenada y pertinente por su equipo de dirección en el corto plazo.

CAPÍTULO I: Fundamentos del marketing en las Empresas de Servicios.

Durante los últimos 40 años el sector de los servicios ha llegado a dominar la economía, fundamentalmente de los países occidentales. Esta importante rama de la economía ha crecido de manera sostenida, explosivamente en muchas regiones a decir de diversos artículos entendidos en las ciencias empresariales. Uno de los expertos más reconocidos, referente obligatorio de todo tema relacionado con la Dirección de Marketing, el Profesor Philip Kotler (2006), ha planteado que el sector de los servicios es, cada vez más, el motor de la economía mundial.

De manera predominante, en muchos países incluyendo los de naturaleza tradicionalmente industrializada con una fuerte base productiva, los servicios en la última década se han situado en aproximadamente entre el 60 y el 70%[1] del peso de sus economías. Dichos volúmenes se miden ya sea por los ingresos o el número de empleados, entre otros criterios. Esta tendencia fue tan determinante que se conoce como la Segunda Revolución Industrial.

No obstante el amplio uso del término "servicio" en prácticamente todas las esferas de la cotidianidad, definir una acepción lo más cercana al acuerdo entre diversos autores no resulta fácil tarea. Este autor comparte el criterio de Kotler (2004), en su definición de servicio como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos.

A su vez, en la actualidad existe en todos los sectores de la economía una tendencia creciente hacia la especialización, lo que también conduce a una mayor demanda de proveedores de servicios especializados, tanto externos como internos. Los negocios se han hecho más dependientes de los servicios contratados.

Para Cuba, el desarrollo del proceso de ajuste que enfrentó la economía a inicio de los noventa, los esfuerzos de gobierno, condiciones y exigencias externas e internas, implicaron concederle mayor prioridad al análisis de la problemática de los servicios. Destaca ante todo

[1] Autores como Kotler (2006), oscilan en sus estudios dentro de este rango para ubicar el peso de los servicios dentro de las economías, principalmente de países occidentales.

que el país no dispone de una profusión de estudios o investigaciones empíricas sobre estos temas. El desarrollo del proceso de apertura económica en la isla tuvo que enfrentar de partida este y otros problemas, e incluso fue necesario realizar un replanteo a fondo en relación a la importancia del papel del sector de los servicios en la economía del país. Paulatinamente comenzó a darse tratamiento diferenciado a problemas antes poco atendidos como los relativos a calidad, diseño, comunicación comercial, entre otros.

La prioridad al desarrollo del turismo consolidó el cambio de enfoque respecto al sector terciario, en tanto el fomento intensivo de la denominada "industria sin chimenea" trajo aparejado la modernización y el incremento del impacto económico de otros servicios conexos. Tal desarrollo provocó un salto cualitativo importante en la infraestructura tecnológica del sistema de la aviación y las comunicaciones entre otros.

I.1 – El marketing en la Empresa de Servicios.

Para los mercadólogos[2] es crucial entender la naturaleza especial de los servicios y lo que éstos significan. A su vez, la dinámica de la mayoría de los mercados de servicios ha cambiado, en este escenario altamente competitivo el marketing se convirtió en un diferenciador clave entre el éxito y el fracaso corporativo.

En una de sus definiciones más cortas, se define al marketing como satisfacer necesidades de forma rentable (Kotler, 2006).

Por su parte, la Asociación Americana de Marketing (2004), define a esta disciplina como una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.

[2] Este autor define al **mercadólogo**, como un especialista en manejos estratégicos de marketing, aplicando disciplinas administrativas, psicológicas y de información. Con ello persigue generar estrategias y decisiones tácticas y operativas que ayuden a un mejoramiento de las relaciones de intercambio con sus públicos. Tiene la capacidad para descifrar las necesidades y oportunidades del mercado, y así desarrollar planes estratégicos de marketing que generen valor, crecimiento y utilidades.

En su definición empresarial, a menudo se ha descrito al marketing como el arte de vender productos. Sin embargo, muchos se sorprenden cuando estudian que la función más importante del marketing no consiste en vender productos: la venta no es más que la punta del iceberg.

Peter Drucker (1973), autoridad muy reconocida en el campo de los negocios, plantea que el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios.

Junto a estos interesantes criterios de eminentes estudiosos de las leyes del mercado y el mundo de las empresas, este autor acoge en breve síntesis la definición de marketing dada por Philip Kotler (2006; p.31), resumiendo esta disciplina **como "el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones".**

Dentro de esta importante materia para toda organización que consiga satisfacer eficazmente a determinado público, la mezcla de marketing o marketing mix, es uno de los conceptos más universales fomentados por esta ciencia. La mayoría de los análisis en marketing se centran en cuatro componentes clave de la mezcla. Estos son:

- **Producto:** el producto o servicio que se ofrece.
- **Precio:** el precio que se cobra en términos asociados con la venta.
- **Comunicación:** programa de comunicaciones asociado con la mercadotecnia del producto o servicio.
- **Distribución:** la función de distribución y logística que se involucra al hacer que los productos y servicios de una compañía estén disponibles.

Sin embargo, varios autores argumentan que se necesita una mezcla de marketing distinta para los servicios. Dicho criterio es compartido por este autor, considerando que las cuatro variables explicadas en la mezcla tradicional del marketing, le confieren un enfoque restrictivo. Muchos negocios fracasan no obstante garantizando el control de estas cuatro variables tradicionales, desconociéndose la influencia decisiva sobre el ambiente físico al que confluyen los clientes y sus condiciones favorables o no; la gestión de la calidad en los procesos aplicados, así como la atención personalizada y al personal que ejecuta el servicio. En base a estos últimos tres criterios, el autor concuerda en agregar además las siguientes variables:

- ✓ ***Personas***. Son el elemento de mayor importancia en la conformación y entrega de la mayoría de los servicios. Las personas son esenciales en la diferenciación, mediante la cual las empresas de servicios crean valor agregado y con ellos ganan ventaja competitiva. Esta variable es decisiva en el empeño de construir relaciones más próximas y duraderas con los clientes.

- ✓ ***Procesos*****.** Procedimientos y mecanismos a través de las cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio, pues determina la amigabilidad y eficacia de las interacciones con el cliente.

- ✓ ***Evidencia física*****.** Comprende el entorno inmediato en que se presenta el servicio, las condiciones físicas que acompañan su entrega oportuna y satisfactoria. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio.

La adición e importancia de estas tres variables a la mezcla tradicional, responde a la complejidad del manejo de la demanda de un servicio, a partir de su naturaleza o características. Es común encontrar en artículos y textos del Marketing, argumentos que buscan diferenciar la naturaleza de un servicio a la de la producción de bienes o productos manufacturados. Lo anterior se basa principalmente en cuatro características fundamentales del servicio, ellas son:

- ***Intangibilidad**:* dada la presentación básicamente inmaterial del servicio

- ***Inseparabilidad***: debido a que por lo general se produce y consume en el mismo momento

- ***Heterogeneidad**:* asociada a la alta variabilidad con que se puede presentar un servicio, no necesariamente estandarizado en su conformación.

- ***Caducidad***: asociada a la imposibilidad de almacenamiento para uso posterior.

La tarea gerencial en el impulso de un programa de marketing eficaz es ensamblar los elementos de la mezcla para asegurar la mejor adaptación e interacción entre las capacidades internas de la organización y su entorno. Un principio clave del programa es el reconocimiento de que los elementos de la mezcla de marketing son totalmente controlables por la gerencia, y de que las fuerzas del mercado o el ambiente externo son, en gran medida, incontrolables. El éxito radica entonces en un proceso de adaptación permanente.

El marketing en el sector servicios hoy marcha todavía a la zaga en relación con los sectores de bienes de consumo e industriales. Diversos escritos consideran que esta ciencia ha llegado a los servicios en forma tardía, por lo que aun no se considera o se interpreta de forma efectiva. En cierta medida, el hecho de que no se preste atención al marketing de servicios es sorprendente si se considera la dimensión de este sector. Para muchas organizaciones modernas, el esfuerzo de marketing todavía equivale en lo fundamental, a las ventas y al esfuerzo por obtenerlas, más que a la satisfacción del cliente.

En este sentido, expertos como Kotler (2006) y Zeithaml (2009), confluyen en sus criterios en cuanto a la existencia de tendencias o fuerzas que han originado una nueva serie de creencias y prácticas por parte de las empresas asociadas a los esfuerzos del marketing y su eficacia, entre las más importantes destacan:

- ✓ Del marketing como responsabilidad de un departamento al **marketing como responsabilidad de toda una empresa.**

- ✓ De la organización por productos o servicios a la **organización por segmentos de consumidores.**
- ✓ De la fabricación propia a la **compra de bienes y servicios a terceros.**
- ✓ De poner énfasis en los activos tangibles a **ponerlo en los intangibles.**
- ✓ De atraer a clientes a través de puntos de venta y vendedores a **ofrecer los productos en internet.**
- ✓ De vender a cualquiera a **intentar ser la mejor empresa que atiende a mercados meta bien definidos.**
- ✓ De concentrarse en los resultados financieros a **concentrarse en los resultados de marketing.**

I.2 – El Marketing en la empresa de servicios cubana.

El pensamiento asociado a esta materia empresarial se ha desarrollado en Cuba, según el criterio de especialistas locales, en forma verdaderamente sorprendente. La preocupación por el conocimiento del mercado, por los consumidores y sus expectativas, necesidades y requerimientos, no solo está latente sino que comienza a figurar entre los objetivos de trabajo y estratégicos fundamentales en la gestión empresarial de muchas de las organizaciones del país, incluso en los sectores no estatales de la producción y los servicios.

Es perceptible cómo la toma de decisiones en la empresa socialista y sus transformaciones actuales, plantean una mayor necesidad de información y conocimiento a fin de que las interrogantes del mercado estén cada vez mejor fundamentadas. Dichos basamentos comienzan a ser estudios de mercados o sistemas de información estructurados y dirigidos a brindar respuestas eficaces sobre los problemas de la comercialización, del mercado y de las políticas comerciales tanto a lo interno como fuera de las fronteras.

Dentro de las bases metodológicas planteadas por el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, se define la mercadotecnia como una filosofía empresarial, también entendida como una forma de hacer negocios, y una manera de dirigir exitosamente una organización.

En el Decreto Ley No. 252 del Consejo de Estado, sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se ubica el **Sistema de Mercadotecnia** como el referente legislativo que ordena la actividad de marketing en cumplimiento de la política del gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, aplicado a un grupo creciente de empresas en Cuba desde finales del pasado siglo. "Orientar y controlar que las empresas organicen la actividad de mercadotecnia", (Art. 106, p. 49), así como "elaborar y aplicar el sistema que organiza la actividad de mercadotecnia en la empresa" (Art. 116, p.51), resaltan entre las funciones principales de las Organizaciones Superiores de Desarrollo Empresarial (OSDE) (Consejo de Estado, 2012).

Las tareas ejecutivas de marketing se asumen en las entidades que aplican el Perfeccionamiento hasta niveles de las Unidades Empresariales de Base (UEBs), en correspondencia con sus características tecnológicas y organizativas. Resalta en dicho Decreto Ley, la importancia del trabajo con enfoque al cliente, a conocer sus necesidades y buscar formas de satisfacerlas con racionalidad económica.

Basado en estudios contemporáneos elaborados por el Licenciado Ángel R. Hernández (2009), empresario cubano y destacado estudioso en temas de mercadotecnia y comunicación, se percibe, por lo general en muchas empresas, una orientación al producto/servicio o a las ventas, de ahí que mediante el proceso de implementación del marketing, a través de cambios y decisiones, paulatinamente deba ir enfocándose hacia una orientación al cliente, en la cual las ventas son solo el momento en el que se produce el intercambio. Entre las miopías, por llamar así a la carencia de visión estratégica prevalecientes aún en este entorno, durante mucho tiempo ha estado la relacionada a confundir la función del marketing (la que bajo una estrecha concepción se limita en muchos casos a la función comercial), a la de vender todo cuanto se produce. Esto incluso, se extendió negativamente a los procesos inversionistas, ya que durante algunos años también las inversiones fueron proyectadas por lo general, sin tomarse en cuenta la demanda, llegando incluso a desvirtuarse el papel de la investigación de mercado como requisito previo e indispensable para la evaluación de inversiones.

I.3 – La Estrategia de Marketing para la empresa de servicios.

Un elemento fundamental en la dirección de marketing es la elaboración de estrategias y planes de marketing creativos e inteligentes para que sirvan de orientación al resto de las actividades de la empresa. Desarrollar la estrategia de marketing más adecuada requiere combinar disciplina y flexibilidad. Sumado a esto, es particularmente importante en el éxito para las empresas que se apegan a una estrategia, el encontrar la manera de mejorarla constantemente.

Las empresas inteligentes deben diseñar y comercializar ofertas para mercados meta bien definidos. Este principio es la idea fundamental de los negocios actuales, que colocan al marketing desde el inicio en el proceso de la planificación, de ahí su carácter estratégico.

La figura 1.1 muestra la secuencia del proceso de generación y entrega de valor, dividiéndose en tres fases. La primera, **seleccionar el valor**, lo cual representa la tarea de marketing, a realizar incluso antes de producir cualquier servicio. El área de marketing debe entonces:

- *Segmentar el mercado,*
- *Seleccionar el público meta más adecuado*
- *Desarrollar el posicionamiento de la oferta de valor.*

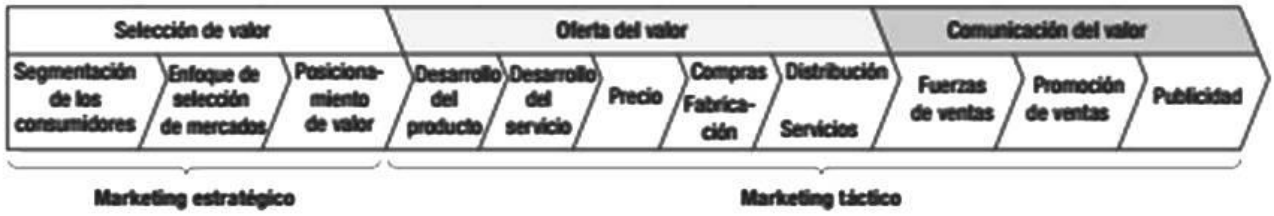


Fig. 1.1: Secuencia de generación y entrega de valor (Fuente: P. Kotler, 2004)

Esta fórmula de segmentación, selección o targeting, y posicionamiento (STP), es la esencia del marketing estratégico.

Una vez seleccionado el valor, se da paso a una segunda fase la cual básicamente consiste en **generar valor**. El área de marketing debe conformar las características del servicio para la conformación de una oferta adecuada, su precio, la distribución más apropiada etc.

Por último, la tercera fase consiste en **comunicar el valor**, para lo que se debe hacer uso de la fuerza de ventas, la promoción, la publicidad y demás herramientas de comunicación para dar a conocer y promocionar el servicio. Lógicamente, cada una de estas fases implica una serie de costos.

Según la definición del profesor francés Jean Jacques Lambin (2003), la función del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio - largo plazo. Su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos y/o servicios.

Por otra parte, para contar con una estrategia de marketing eficaz, la organización debe procurar los mecanismos, herramientas o estructuras que le posibiliten un conocimiento profundo del mercado y su entorno. La puesta en acción de dicha estrategia, presupone planes coherentes de ataque a dicho mercado, entremezclándose tácticas y políticas de distribución, precios, promoción, determinación de procesos eficaces, conformándose una entrega al cliente a través de ambientes y soportes físicos suficientes y todo a través de personas debidamente formadas y capaces. Sin todo ello combinado de la mejor forma posible, el mejor plan tendría pocas probabilidades de éxito.

Una estrategia de marketing debe ser específica, concreta en todos sus aspectos, esencialmente en aquellos relacionados con cinco factores básicos: recursos, acciones, personas, controles y resultados. De ahí que su diseño debe seguir una serie de pasos lógicos o estructurados, descritos como sigue:

- **Establecimiento de los objetivos del marketing:**

Los objetivos de marketing han de estar fielmente alineados con los objetivos y la misión de la empresa, teniendo en cuenta generalmente el análisis del entorno, así como la propia situación interna de la organización. La formulación de estos, incluye durante el proceso de definición de la estrategia hasta los planes operativos de marketing, desde los objetivos generales hasta los más específicos para cada una de las variables del marketing.

Los objetivos deben ser primeramente financieros, referidos a ventas o utilidades, y es usual que también puedan encontrarse referidos a cuotas de mercado, de renovación de cartera, de posicionamiento entre otros.

- **Definición del Mercado Meta:**

La definición del mercado meta u objetivo, debe marcar una pauta estratégica para la oferta, asociada al servicio. Es fundamental que el mercado meta sea completamente compatible con los objetivos y la imagen de la empresa. De igual forma, es totalmente necesario que exista una concordancia entre los recursos que posee la entidad y las oportunidades que brinda dicho el citado mercado.

El proceso de **segmentación** divide un mercado diverso o heterogéneo en segmentos específicos. Esto permite que dichos segmentos se fijen como objetivo de servicios a los que aplicar una mezcla de marketing distintiva. En disímiles contextos, las empresas de servicios asumen por características ramales o sectoriales, un amplio espectro de negocios a atender en su cartera.

La segmentación de mercado juega un papel especial para los servicios, muy particularmente frente al incremento actual de la competitividad del mercado. De ahí que tanto en términos del número de competidores como en la proliferación de las ofertas de servicio, la segmentación de mercado evita el derroche de recursos valiosos al dirigir los esfuerzos hacia aquellas áreas o grupos de clientes que contribuyen a lograr el éxito.

Una vez que cada segmento de mercado fue seleccionado, debe definirse un posicionamiento con respecto a los segmentos objetivos seleccionados y luego diseñar una mezcla de marketing para cada mercado. La segmentación debe arrojar como resultado la toma de una de tres decisiones básicas:

1- *No segmentar el mercado sino ofrecer los servicios al mercado entero (esto es apropiado cuando el mercado es homogéneo).*

2- *Decidir concentrarse en un segmento del mercado.*

3- *Decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de marketing para cada segmento.*

Al decidir concentrarse en uno o varios segmentos, como plantean la segunda y tercera decisión, un papel importante en este proceso resulta la previa definición de los segmentos por su peso o interés para los objetivos y resultados de la organización, pudiendo clasificarse en estratégicos, estratégicos prioritarios y no estratégicos.

En los ***Segmentos Estratégicos Prioritarios*** es donde debe centrarse la mayor parte del esfuerzo comercial y de Marketing. A su vez, los ***Segmentos Estratégicos*** deben trabajarse pero sin comprometer los esfuerzos principales de la organización en ellos. Los ***Segmentos No Estratégicos*** deben recibir escasa atención.

- **Posicionamiento**

Posicionarse indica decidir cómo se quiere ser percibido por los segmentos determinados, según fue visto en el punto anterior. Se puede plantear el posicionamiento en comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el servicio, utilizando la personalidad o imagen de la empresa, por las características de uso que aporta dicho servicio, etc.

El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores. Es importante establecer una posición de valor para el servicio en las mentes del mercado objetivo, es decir, deben ser distinguibles por un atributo o atributos

importantes para el cliente. Estos atributos deben ser factores cruciales en la decisión de compra.

El posicionamiento depende, en gran medida, de la capacidad de una empresa para diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores al proporcionar un valor superior a sus clientes. De este modo, es importante seleccionar características distintivas que satisfagan los siguientes criterios:

- **Importancia**: la diferencia es muy valorada por un mercado de tamaño suficiente.
- **Distinción**: la diferencia es superior de manera distintiva a otras ofertas disponibles.
- **Comunicabilidad**: es posible comunicar la diferencia de manera sencilla y poderosa.
- **Superioridad**: la diferencia no se copia con facilidad por los competidores.
- **Costeabilidad**: los clientes son capaces y están dispuestos a pagar por la diferencia, cualquier costo adicional de las características distintivas se percibe con suficiente valor para compensar cualquier costo adicional.
- **Rentabilidad**: la compañía logra ganancias adicionales al introducir la diferencia.

Diseñar una estrategia de posicionamiento también es de utilidad en la identificación de otras características tangibles agregadas al servicio en la composición de la oferta. Siendo así, el posicionamiento implica dar al mercado objetivo la razón para comprar sus servicios, de este modo aglutina toda la estrategia de marketing. También ofrece lineamientos para el diseño de una mezcla donde cada elemento sea coherente con el posicionamiento.

- **Diseño y composición de la Oferta a través de la mezcla de marketing.**

En la conformación de la oferta de servicios, debe definirse ante todo la cartera con que la entidad plantea alcanzar sus metas de mercado. Entre las decisiones que deben tomarse en la estrategia de la oferta, se ubican las decisiones sobre la mezcla de marketing, las marcas, nombres comerciales, eslogan, etc.

La cartera estará integrada por el total de servicios a ofertar. Resulta decisivo definir lo más certeramente posible, el conjunto de necesidades del público objetivo, así como las perspectivas de la empresa en ese negocio. De esta forma, se pueden obtener importantes

ventajas en el alcance o profundidad de la oferta, extendiendo sus líneas o modalidades de modo tal que se capten y satisfagan no solo la necesidad puntual y determinada, sino todas sus combinaciones a futuro, ganando posicionamiento y aceptación, creando en definitiva diferencias y ventajas.

Por otra parte cada elemento dentro de la mezcla de marketing tiene un efecto sobre los demás, debiendo conformarse esta de forma tal que cada uno refuerce los otros componentes de la mezcla. Cada variable merece ser concebida en su papel dentro de la Estrategia de la Oferta, como se explica a continuación.

- **SERVICIOS:**

Las decisiones de cartera deben considerar fuertemente la estrategia de posicionamiento tanto de la empresa como de la oferta de los competidores. De igual forma, y muy importante en el caso de los nuevos servicios, la oferta debe estar en correspondencia con las competencias de la empresa para desarrollarlos, por tanto esta decisión es coherente con una estrategia de crecimiento de la organización, expresada a través de:

- Desarrollo de nuevos servicios: Christopher Lovelock (1997) ha sugerido seis categorías de innovación de servicios: innovaciones mayores; negocios de arranque; nuevos servicios para el mercado servido; extensiones de línea de servicio; mejoras de servicio y cambios de estilo.

- **Extensión de mercados**: En busca de nuevos grupos de compradores con las actuales ofertas, puede traer acarreado necesidades más profundas de investigación de mercado para asegurarse de poder comprender y cubrir las necesidades de otros tipos de clientes con los mismos servicios.

- Diversificación: ubicar nuevos servicios en nuevos mercados, estrategia muy riesgosa ya que la empresa no construye los servicios sobre sus propias fortalezas, o al menos no sobre las fundamentales. En la actualidad es muy complejo obtener éxito aplicando esta variante.

- **EL PRECIO:**

Es una variable medular en la mezcla, ya que incide fundamentalmente en la garantía de los ingresos imprescindibles para el negocio, y a su vez, expresa el grado de valor de la oferta para el cliente. El precio también interviene en la percepción de calidad e imagen del servicio.

Las decisiones con respecto al precio, para los servicios tienen una importancia particular dada su naturaleza intangible. Tentativamente, el precio señala al cliente la calidad del servicio que va a recibir. Por otra parte, el método de fijación de precios a adoptar por la entidad, debe pre-fijarse en los objetivos que se persigan con el precio, los cuales pueden ser razones de supervivencia (sacrificio de niveles de rentabilidad para asegurar sobrevivir en el mercado); o maximizar ganancias (relacionado con el ciclo de vida del servicio, asegura la rentabilidad en un período determinado). También es posible perseguir a través de los precios, aumentos en ventas, garantizando una mayor participación en el mercado, o usar el precio para garantizar un posicionamiento exclusivo y prestigio, entre otros objetivos que puedan perseguirse a través de esta variable.

En Cuba, no obstante los recientes cambios en la legislación de empresas hacia la flexibilización y prerrogativas de los directivos de empresas estatales (las más importantes en el entorno cubano actual), esta variable aun presenta un alto grado de centralización para la toma de decisiones de marketing. Lo anterior provoca inacción en cuanto al manejo de la formación y negociación de precios más ventajosos. Existe un grupo disperso de regulaciones y políticas en gran parte obsoletas, emanadas de niveles superiores de dirección que inciden en la fijación de precios, limitando las posibilidades de acción de las entidades sobre las posibles estrategias.

No obstante, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2009), en sus Lineamientos del 66 al 71 establece las líneas estratégicas que posibilitarán progresivamente el avance en políticas de precios para la empresa estatal cubana. El avance en esta materia resulta de vital importancia en el perfeccionamiento y los resultados de la nueva empresa cubana.

El Lineamiento No. 98 plantea mantener el carácter centralizado de la determinación de los precios de los productos y servicios que económica y socialmente interese regular, descentralizándose los restantes. Así mismo, la Estrategia Económica del país persigue perfeccionar, en la red estatal, las relaciones entre los precios y calidades de similares productos o servicios, evitando diferencias no justificadas de precios.

A vías de hecho, la flexibilización en materia de precios viene reforzada por la Resolución No. 181/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios, que en su Resuelvo Primero faculta a los jefes máximos de las empresas, a aprobar los precios mayoristas para la venta de las producciones que constituyen excedentes del encargo estatal de la entidad.

- **DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO:**

Los canales de distribución son factores de gran impacto en las decisiones del marketing estratégico en los servicios. Si se tiene en cuenta la condición de inseparabilidad del servicio, la forma en que se distribuye adquiere una mayor relevancia puesto que con frecuencia los servicios se producen y consumen en un mismo lugar. Dicho sea de paso, también el lugar adquiere importancia en la conformación de una oferta certera, al ser elementos de gran peso en la trasmisión y percepción de valor y sus beneficios por parte del cliente, las condiciones del ambiente en el cual el servicio se ejecuta o entrega, la manera como se proporciona etc.

La estrategia de canales de distribución implica la toma de decisiones probablemente de mayor envergadura en el conjunto de decisiones empresariales. Comprende accionar sobre el modo en que las prestaciones o servicios serán entregados o brindados al cliente final, desde el aprovisionamiento o las compras, hasta que estén dispuestos en sus puntos de venta. A su vez, una diversidad de servicios en la oferta, puede dificultar la aplicación de estrategias de distribución. Deben encontrarse formas y enfoques de entrega de los servicios que contribuyan a la ventaja competitiva.

En particular, la estrategia de ubicación se ocupa de las decisiones que toma una empresa con relación a dónde estarán situados su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada. De ahí que

cuando el cliente tiene que acudir con el proveedor del servicio, la ubicación del sitio de entrega-recepción se vuelve muy importante.

En cambio, cuando es el proveedor quien acude al cliente, el sentido de la ubicación cambia radicalmente su papel e importancia, siempre que acudir al cliente sea asequible y consecuente con la calidad requerida.

La elección de la distribución y los canales de los servicios depende en gran medida de los requerimientos particulares del mercado y de la naturaleza del servicio en sí. Con los cambios y avances de la tecnología, en diversas instancias la ventaja se puede obtener por la proximidad de un servicio con el mercado de clientes (Payne, 1996), aunque la realidad del comercio electrónico sin dudas ha cambiado definitivamente estos patrones.

- **LA COMUNICACIÓN DEL SERVICIO:**

El elemento de comunicación, juega un roll fundamental dentro de la mezcla para la estrategia de marketing, especialmente en el posicionamiento en los clientes objetivo. La comunicación agrega significado a los servicios; también añade tangibilidad y ayuda al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta esperada.

Además de las características y componentes del servicio, cada entidad comunica de infinitas maneras a sus públicos no solo qué comercializa, dónde, cómo y cuándo lo hace, sino de hecho su imagen corporativa, sus valores y objetivos. Esta variable se considera esencial al integrarse con el resto de las variables del marketing, aportando un enfoque sistémico e integral a la comunicación de la oferta.

La comunicación tiene dimensiones internas, dada por las comunicaciones a sus públicos internos, y la externa dirigida a los externos.

- **LOS PROCESOS:**

Los elementos anteriormente descritos, aportan características visibles para el servicio, sin embargo, para la estrategia de marketing, la coordinación con el sistema de operaciones resulta esencial para el logro de una alta calidad percibida por el cliente. Frecuentemente, el

servicio no es bien recibido sin la compañía de un eficiente sistema o proceso de servucción y entrega. El conjunto de actividades, procedimientos, programas y detalles con que es conformado un servicio y llevado al cliente, resumen el trabajo del proveedor en procesos de servicios que, sin duda, determinan sobre la calidad final percibida.

El servicio será mejor o no, en dependencia directa de la efectiva relación entre el proceso de elaboración y entrega del mismo. Añadir elementos de alta asimilación como prontitud, puntualidad, adaptabilidad y sinergia entre los procesos y el marketing, entre otros, complementa los requisitos de una oferta altamente competitiva. El diseño del proceso puede, por tanto, ser una fuente de ventaja competitiva para una compañía de servicios.

El enfoque de procesos del servicio, la comprensión del desglose de los pasos y su expresión y difusión entre todas las partes de su ejecución, facilitan su análisis, control y opciones de mejora. Dichos procesos dependen de su complejidad y divergencia, para contribuir al posicionamiento del servicio, o el establecimiento de otro nuevo como decisión de negocio estratégica.

En la empresa de servicios, una entrega oportuna y precisa de las órdenes del clientes con un seguimiento preciso y una respuesta a consultas, incluida la entrega oportuna de la factura, el control estricto y proactivo de defectos, el seguimiento pormenorizado y personalizado con alta confiabilidad, ilustran el significado que posee la atención al cliente y sus atributos de diferenciación de una compañía a otra. Los servicios post-venta, las garantías, la asesoría telefónica gratuita, entre otras herramientas personalizadas constituyen importantes acciones y fuentes de ventajas.

- **LAS PERSONAS:**

Este elemento de la mezcla se considera fundamental en la diferenciación entre las organizaciones. Como atributo fundamental en la entrega de valor, resalta la confiabilidad, lo cual dependerá específicamente de su principal activo: las personas, siendo estas las que prestan, brindan o conforman el servicio.

Es muy importante lograr en la empresa de servicios, que todo el personal, desde la alta gerencia hasta el obrero más simple en la estructura, estén capacitados para tratar, informar y trasmitir valor al cliente a través de la relación personal.

- **LA EVIDENCIA FÍSICA:**

Este elemento comprende el entorno o ambiente que acompaña a la entrega oportuna y satisfactoria de un servicio, entendido también como todo lo que se pueda percibir por los sentidos al momento del contacto cliente-proveedor. Junto a las personas y los programas de promoción y publicidad, la evidencia física contribuye fuertemente a crear y mantener la imagen deseada de una empresa y sus servicios. De igual forma, es muy utilizada para diferenciar la entrega del servicio, otorgando fuertes ventajas competitivas.

En el sector de los servicios, es frecuentemente empleado algún elemento tangible para reducir el significado de intangibilidad del servicio ofertado, lo cual al ser asociado por ejemplo a objetos acompañantes, puede incluso hacerse percibir por cliente mayor importancia a estos que al servicio en sí. Lógicamente, para ello es preciso un conocimiento profundo de la empresa sobre su público objetivo y el efecto buscado con estos elementos tangibles.

Existe una variedad de elementos o atributos que las empresas pueden utilizar para favorecer la evidencia física, desde el ambiente, la vista, aroma o sonido, hasta accesorios, equipos, decoración general, color, iluminación etc., todo esto como parte del ambiente formado y moldeado para elevar la satisfacción del cliente. La atmósfera puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los servicios y sus precios son pequeñas, así como si dichos servicios están dirigidos a grupos diferentes.

I.4- Instrumentos de diagnóstico para el diseño de una estrategia de marketing

El diseño de estrategias de marketing debe basarse indispensablemente en el conocimiento de las condiciones que enfrenta la organización, ya sea hacia lo interno (fortalezas,

debilidades, sus sistemas, productos, estructuras, ratios) o hacia lo externo (amenazas, oportunidades, competencia etc.). Como se ha mencionado en epígrafes anteriores, en los procesos de desarrollo empresarial, se evidencia que las organizaciones se planifican más financieramente y muy escasamente hacia el marketing.

La comprensión del marketing estratégico y su papel para planificar con éxito el futuro de la empresa, impone un análisis de situación que aporte todo el caudal de información requerida para situar a la empresa de servicios en posición de diseñar su propia estrategia de marketing. Al plantearse como objetivo de esta investigación, establecer las bases metodológicas que permitan a la empresa de servicios definir su estrategia de marketing, el análisis de su situación debe implementarse básicamente sobre cuatro importantes instrumentos de diagnóstico, a desarrollar por el equipo de trabajo:

- ✓ Emplear la **AUDITORÍA DE MARKETING** con el fin de analizar y evaluar tanto las acciones comerciales y planes de marketing como la calidad y eficacia que le aporta el cuadro de mando, los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

- ✓ Aplicar un **ANÁLISIS DE CARTERA,** para evaluar la consistencia de los diferentes servicios o unidades de negocio incluidas en la cartera de la empresa, en cuáles invertir, desinvertir o incluso abandonar, entre otros cuestionamientos.

- ✓ A través de un **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA,** identificar los participantes individuales en el mercado o grupos de ellos, que por las características de su oferta, resultan de interés para la empresa pues dichas prestaciones pueden ser sustitutivas a las nuestras en la atención rentable a un mercado o público objetivo. A través de este análisis, debe identificarse las posiciones de mercado de los competidores, las bases u objetivos de sus estrategias de mercado, de desarrollo y en general sus concepciones y estrategias básicas de cara al mercado.

- ✓ **ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS del marketing,** mediante un diagnóstico administrativo enfocado a determinar la eficacia del aparato comercial de la

empresa, tanto estructural como funcionalmente, que permita conocer su capacidad organizativa para enfrentar y estar acorde con la evolución del mercado. Es muy importante revisar en este análisis la capacidad de acción de cada nivel administrativo, las líneas de autoridad y criterio, los tramos de control definidos en la organización, enfocado al mercado y a los procesos comerciales, la comunicación y coordinación entre las áreas para la toma de decisiones.

- **La Auditoría de Marketing**

El planteamiento de una auditoría de marketing, persigue analizar e interpretar todos los elementos que participan o definen la estrategia de desarrollo de la organización. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas existentes como base de los planes de mejora, que en definitiva contribuyan al crecimiento. Por tanto, la justificación de la auditoría de marketing se debe a que la alta dirección desea tanto revisar las acciones y planes de marketing, así como su aporte al desarrollo en general de la organización.

Kotler (2004) define la Auditoría de Marketing como un estudio exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa o de un departamento, cuyo fin es identificar oportunidades y áreas problemáticas, y recomendar un plan de acción para mejorar el marketing de la empresa.

Para esta investigación, se aplica el cuestionario elaborado por Kotler, y ajustada por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), (Anexo 1). Esta guía ha sido aplicada a múltiples empresas, por lo cual constituye un instrumento validado en la práctica cubana.

- **Análisis de Cartera**

Las empresas se enfrentan a menudo a la controversia empresarial de decidir entrar o no en nuevos mercados u ofrecer nuevos productos/servicios o simplemente no hacerlo. Igualmente, el mercado junto con el paso del tiempo marca una dinámica que no puede ser ignorada. El ciclo de vida de los servicios, los avances tecnológicos o las innovaciones de la

competencia llevan a la empresa a eliminar ciertos servicios de su cartera y a introducir otros nuevos.Para ello se emplean los análisis de Cartera, los que ayudan a decidir qué unidades de negocio deberían mantenerse en la cartera de la empresa y cuáles no, es decir, en cuáles invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Existen diversos instrumentos para la evaluación de la cartera de servicios, entre ellos se exponen los más utilizados en el mundo de los negocios:

Empleo de la MATRIZ BCG para el marketing de servicios

La metodología más extendida para la evaluación de la cartera de productos (y/o servicios) es sin duda la desarrollada por el Boston Consulting Group (Matriz BCG, Figura 1.2). Se trata de un modelo que, a pesar de contar con ciertas limitaciones, permite detectar vacíos o desequilibrios importantes en la cartera de servicios que ofrece la organización, identificando la posición estratégica de cada servicio/mercado existente en función de dos dimensiones independientes: la cuota relativa de mercado (en relación con los competidores) y la tasa de crecimiento del mercado.

Con esta matriz surgen cuatro tipos de servicios / mercado:

- **Dilemas:** Servicios que se prestan a mercados con una tasa de crecimiento alta y en los que la empresa tiene una cuota baja de mercado. Debe dedicarse recursos a incrementar la cuota de mercado, dado que el servicio se dirige a un sector de gran potencial de crecimiento. Los recursos se dedicarán si, y sólo sí, el análisis DAFO muestra que existen posibilidades reales de incrementar esa cuota. Si las posibilidades de incrementar la cuota de mercado se estiman bajas, en función de un análisis riguroso, entonces se deben dedicar esos recursos a otros servicios. En este cuadrante aparecen los nuevos servicios.

- **Estrellas:** Servicios que se prestan o dirigen a mercados con una tasa de crecimiento alta y en los que la empresa tiene una cuota alta de mercado. A estos servicios se debe dedicar recursos con el fin de mantener la cuota de mercado y evolucionar en

línea con la propia evolución del mercado. En este cuadrante aparecen aquellos servicios en pleno desarrollo que generan imagen para la empresa.

- **Vacas Lecheras:** Servicios que se prestan/dirigen a mercados con una tasa de crecimiento baja y en los que la empresa tiene una cuota alta de mercado. Generan abundantes flujos de efectivo y constituyen el "subsidio" de la organización. Garantizan una facturación que puede compensar a la empresa por otros servicios que no sean rentables, pero no pueden ser la base de una estrategia de crecimiento.

- **Perros (o Pesos Muertos):** Servicios que se prestan/dirigen a mercados con una tasa de crecimiento baja y en los que la empresa tiene una cuota baja de mercado. Generan muy pocos ingresos o incluso producen pérdidas. Lo normal es que se decida reducirlos o suprimirlos, a no ser que decida ofrecerlos por otros motivos, como por ejemplo, fidelización de clientes existentes, captación de clientes para luego ofrecer otros servicios rentables, etc.

		CUOTA RELATIVA DE MERCADO	
		BAJA	**ALTA**
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	**ALTA**	**ESTRELLA**	**DILEMA**
	BAJA	**VACA LECHERA**	**PERRO**

Figura 1.2: Modelo The Boston Consulting Group - Matriz BCG.

Los autores de la matriz BCG sugieren que deben considerarse ciertas estrategias genéricas en el manejo del portafolio de una compañía de negocios. Sugieren que el flujo de efectivo positivo de las **vacas** de efectivo debe usarse para financiar **dilemas** en forma selectiva, para propiciar su transición exitosa hacia el lado izquierdo de la matriz, para convertirlos en **estrellas**. Con el paso del tiempo, estos negocios estrella maduran y su tasa de crecimiento disminuye; los negocios estrella entonces se convierten en negocios vaca de efectivo, que se

pueden utilizar para financiar más negocios de la categoría dilemas. También sugieren que los negocios **perro** deben eliminarse.

En consecuencia, el enfoque de la BCG supone cuatro tipos de estrategias básicas. Estas son:

- ✓ **Crear / Crecer**: Estrategia adecuada para los **dilemas**, cuya participación debe incrementarse si van a transformarse en estrellas. Puede buscar incremento de rentabilidad u obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir.

- ✓ **Mantener / Conservar**: Estrategia diseñada para preservar la posición de mercado o productos que tienen grandes cuotas relativas de mercado, dirigidas hacia vacas lecheras fuertes.

- ✓ **Cosechar**: Obtener incremento y flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo. Necesario reducir los costes al máximo, particularmente adecuada a una vaca cuyo futuro es débil y de la cual se necesitan mayores recursos financieros.

- ✓ **Retirarse / Eliminar**: Estrategia que apunta a la venta o liquidación del negocio, a aplicar en aquellos servicios con una cuota de mercado inferior a la crítica. La estrategia de retirada está particularmente adecuada a servicios perros o dilemas que la compañía decide no financiar en su crecimiento.

Su facilidad de aplicación práctica y adaptabilidad operativa, hacen de la Matriz BCG una herramienta de diagnóstico y proposición de estrategias de cartera muy eficaz, siendo además de utilidad para analizar los negocios de la competencia una vez conocidas sus variables, de un modo muy simple y dinámico.

- **Análisis de la competencia.**

La descripción y evaluación de la competencia, como todo análisis parte de la identificación, esta vez de los co-participantes de la empresa en el sector. Partiendo de que los competidores son aquellas empresas que satisfacen una misma necesidad de los consumidores-objetivo de la organización, y que aunque parezca, identificarlos puede parecer

tarea fácil, en verdad tanto en la variabilidad de su existencia, como en las modalidades en las que ejercen dicha competencia, el abanico de competidores puede ser mucho más amplio de lo que se tenga noción. Un factor clave en la identificación de un competidor, es definir más allá del tipo de clientes que pretende atender o atiende, el tipo de necesidad que pretende cubrir.

Después de identificarlos, se precisa determinar en lo posible las estrategias que utiliza, sus objetivos o intenciones para atacar el mercado y los recursos que emplea para ello entre otros atributos de su oferta que puedan resultar de interés.

Por otra parte, se requiere conocer las fortalezas y debilidades de los competidores. Las empresas en determinado sector poseen una mezcla de atributos que le permiten participar con mayor o menor éxito en el mismo. Para este análisis es importante también, definir parámetros que permitan diagnosticar las condiciones de debilidad o fuerza de cada competidor, así como a través de sus volúmenes de ventas su participación en el mercado de referencia. Dicha participación, a su vez, no debe tenerse en cuenta solo en términos de volúmenes, sino de recordación (comúnmente asociada a la primera empresa o competidor sobre los que se denota notoriedad por los clientes), o de preferencia (definida por la parte o porcentaje de consumidores que eligieron a una empresa dentro de la competencia, conocida o no, líder o no, como primera opción elegida para satisfacer sus necesidades de compra).

De la combinación de estas nociones, basando el análisis de la competencia en los atributos elegidos para determinar su posición dentro del mercado meta, puede afirmarse que las empresas que logren mejores posiciones tanto en la participación de preferencia como en la recordación de sus clientes, sin dudas también lograrán obtener o mejorar su participación dentro del mercado, y muy probablemente sus resultados en términos de rentabilidad, ventas y potencialidades de desarrollo en el corto plazo.

- **Organización del Marketing**

La organización del marketing se considera un proceso de constante transformación, pero definitivamente debe encontrarse interconectada con todas las áreas que, dentro de la

organización, participan en la selección, creación y comunicación del valor que se entrega a los clientes. El personal del área comercial o de marketing debe pasar de ser un intermediario, encargado de entender las necesidades de los clientes y de transmitir su voz a las diferentes áreas de la organización, a convertirse en un elemento integrador con cada área funcional de la misma para que, una vez que se compartan los conceptos y los objetivos de marketing, todas puedan interactuar de manera directa con los clientes. Gran parte del éxito en la implantación del marketing en la empresa, depende de esta interacción.

Actualmente, es común que muchas empresas de éxito se centren en los procesos clave y no en lo organización por departamentos, pues consideran que la organización departamental es un obstáculo para la fluidez de los procesos de negocio fundamentales. Para el logro de mejores resultados con los clientes, se pueden organizar los procesos, nombrando a sus responsables y quedando al frente de equipos multidisciplinarios, fomentándose la importancia del trabajo en equipo como factor de triunfo en el enfoque al mercado.

Para garantizar esta orientación hacia el mercado y hacia el cliente, se considera necesario:

- *Desarrollar interés por los clientes en toda la empresa.*
- *Organizarse en torno a segmentos de clientes en lugar de en torno a servicios.*
- *Desarrollar un conocimiento profundo de los clientes a través de la investigación cualitativa y cuantitativa.*

Las estructuras en la empresa por su parte, deben responder efectivamente a esta vocación o enfoque hacia los clientes. A criterio de este autor, el Departamento o Dirección Comercial o de Marketing, podría adoptar diversas maneras de organización, aplicables a la empresa objeto de análisis:

- ***Organización Funcional:*** Forma más común de organizar el departamento de marketing. Los especialistas funcionales responden a un director de marketing que coordina sus actividades. Muy sencilla administrativamente pero dificulta las relaciones del trabajo, por la especialización y diversidad de tareas, la amplitud en la cartera de servicios a atender etc.

- ***Organización por Servicio:*** Más utilizable cuando se atienden negocios diversos, es ventajosa en términos de conocimiento, atención a los servicios y sus modalidades, sus costos, reacción a los cambios en el mercado o entorno y sus oportunidades etc. Pero también conlleva peligros, como son la difícil coordinación con todas las áreas de la empresa que tributan a cada servicio, el exceso de especialización no favorece adquirir otros conocimientos del área entre otros y, además, la atención al cliente se divide en procesos de servicios que no aseguran la atención integral al cliente, cuando este demanda diferentes servicios de la empresa.

- ***Organización por Mercado:*** Recomendable cuando los clientes pertenecen a grupos diferentes, con preferencias y prácticas de compra distintas. Los especialistas de mercado desarrollan planes anuales y a largo plazo para sus mercados correspondientes. Su desempeño se realiza en base a su contribución al crecimiento y a la rentabilidad del mercado que se les asigna. Esta forma de organización presenta ventajas y desventajas similares a los del sistema de organización por servicios.

Teóricamente, la alineación de los esfuerzos y estructuras de la empresa hacia el mercado, deben estar dirigidas hacia el logro de sus objetivos generales de desarrollo. A pesar de que se persigue una relación coherente y colaborativa entre las áreas de la organización en torno a este empeño, no siempre se logra de tal forma, es común que prevalezcan ambientes de competencias, de conflictos de intereses, discrepancias, prejuicios etc. El director comercial o de marketing tiene, por tanto, dos responsabilidades fundamentales:

1. *Mantener a toda la organización informada en cuanto a los cambios del entorno y, en particular, del mercado y los competidores.*

2. *Coordinar las actividades de marketing interno de la empresa*

3. *Coordinar el departamento de marketing con el resto de las áreas o departamentos de la empresa para atender mejor a los clientes.*

CAPÍTULO II: Diagnóstico de la actividad de Marketing en SERVAC S.A.

II.1 – Caracterización de la Empresa de Servicios a la Aviación Civil, SERVAC S.A.

La Empresa de Servicios a la Aviación Civil, SERVAC S.A., es una organización subsidiaria de la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA), de sus 11 filiales la de más reciente creación. A partir de la separación de CACSA, del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC), ambas instituciones independientes pasan a formar parte del MITRANS. La Corporación se convierte en una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) y el IACC se encarga de las funciones estatales, como autoridad aeronáutica en la nación.

SERVAC surge en 2007 a partir de la experiencia adquirida en la Unidad Básica de Aseguramiento y Servicios (UBAS) de CACSA. Dicha Unidad se encargaba fundamentalmente del mantenimiento, reparación e higienización del edificio que ocupa la Corporación y el IACC, el arrendamiento de espacios a agencias y aerolíneas extranjeras (recibidos en usufructo), el comedor - cafetería, la imprenta, los servicios del transporte, el almacenaje y gestión de todo tipo de suministros al aparato central de la aviación. El incremento y la magnitud de las necesidades de servicios, junto a la incapacidad organizativa de UBAS para cubrir esta demanda, son las premisas fundamentales para la creación de SERVAC. En la actualidad, esta empresa brinda 8 diferentes grupos de servicios, ellos son:

1. *Administración Inmobiliaria*
2. *Alimentación*
3. *Ventas Mayoristas*
4. *Reparación y Mantenimiento Constructivo*
5. *Imprenta*
6. *Servicios Informáticos*
7. *Transportación*
8. *Reparación Automotriz*
9. *Otros Ingresos*

Insertada desde sus inicios en el Perfeccionamiento Empresarial, su ubicación geográfica actual en calle 23 y P, en El Vedado, confiere a la empresa interesantes cualidades para la comercialización de sus prestaciones actuales. Además, SERVAC se ha planteado una

expansión potencial, proyectándose en cercanía al principal centro de operaciones de la aviación civil en Cuba: el Aeropuerto Internacional José Martí, de La Habana.

La empresa tiene dentro de su Objeto Social prestar servicios en general dirigidos a garantizar la logística del sistema de la aviación civil. Además, comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios que garanticen el funcionamiento de las empresas de aviación, principalmente el IACC, la CACSA y sus filiales, así como a entidades extranjeras y mixtas vinculadas al sector. Lo anterior queda definido en su Misión, ***"proporcionar soporte técnico, material y de servicios de naturaleza diversa, con profesionalidad y en armonía con nuestro entorno."***

Su Visión es ***"Convertirse en la empresa líder en el aseguramiento logístico al sistema de la aviación civil en Cuba."*** Como parte de la apertura y flexibilización del objeto social y el encargo estatal de las empresas, se hace posible extender la oferta a terceros, lo cual por lo amplio de la cartera de servicios que posee SERVAC, puede resultar favorable y a su vez presentar diversos e importantes retos en su desempeño.

Hasta finales de 2015, la empresa contaba con 6 direcciones, 3 grupos y 2 Unidades Empresariales de Base (UEBs): UEB Edificio Central y UEB Transporte y Talleres, tal como muestra su Organigrama (Anexo 2). En ese año, existía una Dirección de Negocios que contenía en un grupo la actividad comercial y de ventas, y en otro la supervisión, control y evaluación de la implementación del Sistema Integrado de Gestión por procesos, los sistemas de gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Metrología. Esta desagregación, permite el regreso de la actividad comercial a una Dirección propia, la Dirección Comercial.

Dentro de la estrategia de desarrollo de la empresa definida y aprobada por su Consejo de Dirección hasta el año 2016, una de las líneas de acción persigue "**consolidar la implementación de políticas comerciales que optimicen los ingresos y la diversificación de mercados y servicios"** (SERVAC, Planificación Estratégica 2012-2016). A partir del año 2014, comienzan a aprobarse objetivos de cierto carácter comercial, evaluándose al cierre de ese año por citar un ejemplo, dos criterios de medida que abarcaban de alguna forma, la atención al mercado. Ellos fueron:

1. *Incremento del 20% de los ingresos en servicios a terceros, fundamentalmente arrendamiento de locales, imprenta, transporte y ventas mayoristas.*

2. *Cumplimiento del plan de investigaciones de mercados previstos, como herramienta permanente de regulación de precios y negocios.*

Entre el año 2013 y 2015, se incrementaron en más de un 30% los ingresos por concepto de servicios a terceros. Este tipo de clientes aumentó en número de 28 en 2013, a 56 al cierre del año 2015 (ver Anexo 3). Destacan en tal incremento la administración inmobiliaria, la imprenta, la transportación de pasajeros, las ventas mayoristas y la reparación automotriz.

Sin embargo, el análisis de mercado desde todas sus aristas, ha sido una herramienta de nulo empleo en los procesos de desarrollo de SERVAC. Las gestiones desarrolladas para la realización de análisis de la competencia y las oportunidades en el mercado de servicios, han sido muy insuficientes, aun cuando se obtuvo un nivel de información mediante pesquisas sobre algunos negocios como administración de inmuebles, transportación y los servicios informáticos, que fueron útiles en la aprobación y actualización de precios, algunas negociaciones y procedimientos.

La planificación y ejecución de estudios de mercado aun no se encuentra bien proyectada debido, a criterio de este autor, a la inestabilidad del personal del área comercial, la falta de voluntad y comprensión de los principales directivos sobre la importancia de entender y proyectarse hacia el mercado, todo ello sumado a la falta de organización en tal sentido.

Resalta en la Dirección Comercial de la empresa, la insuficiente preparación profesional para realizar investigaciones del mercado, lo cual sumado a la fluctuación del personal hace inminente la necesidad de formación dirigida a esta temática para especialistas y directivos en general. Dos de los criterios de medida a cumplimentarse en 2015, dentro de los Objetivos de Trabajo de SERVAC para ese año, prácticamente sufrieron de las mismas debilidades para su logro, y se incumplen de igual forma:

- *Incrementar en un 14 % las ventas mayoristas y otros servicios exportables, no incluyendo los arrendamientos, respecto al real 2014.* Se cumple solo al 9.3% al cierre de 2015.

- *Diseñar e implementar el Plan de Mercadotecnia de SERVAC para el período 2015-2017.* Se avanzó en su elaboración, aunque a criterio de este autor, el mismo no alcanza una definición satisfactoria de las intenciones de la empresa hacia su mercado meta, y menos aún su implementación abarcando todas las áreas de la empresa.

En la actualidad, a partir de un proceso de reorganización de funciones entre las filiales de CACSA, la empresa asume paulatinamente un grupo de actividades o negocios que la refuerzan como principal prestataria de servicios a la aviación, en su concepto integral. Ante la incapacidad e ineficacia del sistema de empresas logísticas del país, la Corporación de Aviación busca la mayor autosuficiencia posible que sea capaz de brindar SERVAC, como primera fuente de respuestas a las demandas de servicios diversos no aeronáuticos o aeroportuarios.

Lo anterior queda explícito en las políticas comerciales y de aseguramientos de CACSA, cuenta con la voluntad de sus principales directivos a través de acciones encaminadas a concentrar en el corto plazo y de acuerdo a sus capacidades, las siguientes tareas logísticas para el período 2015-2017:

- Consolidación y ampliación del Servicio de Transportación Obrera de todo el personal que labora, no solo en la zona aeroportuaria (aproximadamente 9.000 trabajadores diariamente), sino en la transportación desde y hacia las filiales en la zona norte de la Capital, cuyas rutas no se atienden hasta entonces.

- Desarrollo paulatino de un nivel de respuestas de informatización y redes a diversos procesos críticos para las filiales de CACSA, mediante el Grupo de Soporte y Desarrollo y el Grupo de Servicios Técnicos a la Informática.

- Transportación (evacuación y recogida desde y hacia aeropuerto) de tripulaciones de Cubana de Aviación y otras líneas aéreas desde mediados de 2015.

II.2 – Organización de la actividad comercial en SERVAC S.A.

Comenzando este análisis primeramente por la ubicación física de la Casa Matriz y la UEB Edificio Central de SERVAC, ambas localizadas en el sótano del edificio de la CACSA, dicha ubicación es poco favorable en cuanto a imagen e interacción con sus públicos. Si bien una parte importante de sus servicios se generan y entregan en áreas de este inmueble, se hace complicado el flujo de personal de contacto por sus áreas. La escasa iluminación, higiene y seguridad del entorno no es la óptima, sumado a la exposición a ruidos y la humedad de la instalación, problemas de cobertura del servicio de comunicación por teléfonos celulares y un ambiente poco agradable a la vista, se convierten en obstáculos para la comercialización de sus prestaciones. Una de las actividades de singular importancia para la empresa, las ventas mayoristas, sitúa sus almacenes en este sótano, dificultando en gran medida la operación de carga y descarga, la seguridad, ventilación, visibilidad y calidad del almacenamiento para una gama diversa de mercancías.

Por otra parte, el grueso de la UEB Transporte y Talleres, se encuentra ubicado muy cercano a sus principales clientes de la zona aeroportuaria, donde radican 9 de las 14 filiales y empresas mixtas de aviación. Esta Unidad de Negocios entra en funcionamiento a inicios de 2014 desarrollando hasta la actualidad un proceso aún insuficiente de re-capitalización tecnológica, creación de flujos de trabajo para talleres y reparaciones, así como ampliando sus capacidades de atención, almacenamiento, servicios internos etc. Sin dudas, el principal reto de la UEB, fue asumir tanto la transportación del personal obrero del sector en la Capital, como la transportación de las tripulaciones posterior a la fusión Cubana de Aviación-Aerocaribbean, en 2015. Ambas actividades ya se desempeñaban en condiciones muy adversas antes de traspasarse a SERVAC, producto de la falta de re-capitalización o inversión técnica y el suministro técnico oportuno, problemas de control en la explotación y falta de atención en general a la actividad. Ambas flotas, de ómnibus, autos ligeros y microbuses, entran progresivamente desde 2015 en el sistema de control de flota por GPS, lo cual añade una alta complejidad y responsabilidad en la explotación del servicio.

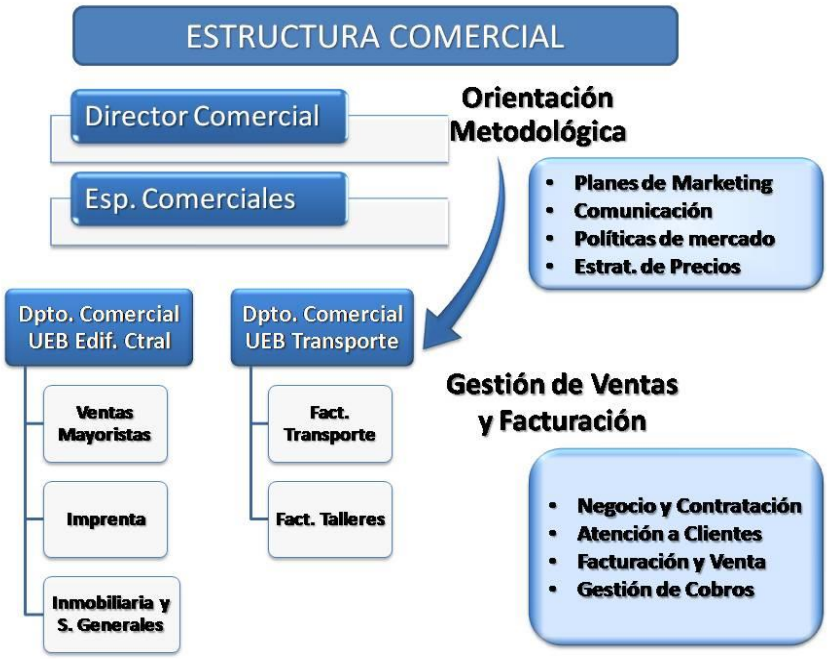


Figura 2.1: Funcionamiento de la actividad comercial, SERVAC S.A.

La Figura 2.1 muestra el esquema y funciones de la actividad comercial en la empresa, desde su ente metodológico en la Dirección Comercial, hasta la estructura operativa en las unidades de negocio. Entre las funciones principales actualmente, destacan:

- *Diseñar y coordinar la política comercial, incluyendo las estrategias de ventas, de comunicación y precios garantizando la imagen corporativa de la Empresa.*
- *Realizar los estudios de mercado correspondientes a cada servicio, así como organizar el proceso de diseño y creación de nuevos negocios.*
- *Promover y facilitar nuevos negocios y/o asociaciones en los que intervienen las restantes direcciones y grupos de la Empresa.*
- *Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración de planes de negocios de la Empresa y la realización de las tareas por estos generadas.*

Desde su creación, esta área ha tenido según criterios de especialistas y directivos de la empresa, buenas relaciones de comunicación y retroalimentación con los departamentos del

Nivel Central, pero no fluye de igual manera con las UEB. Estas unidades han avanzado en la implantación táctica de su propio mecanismo de gestión comercial, ganando en coherencia y operatividad en la atención al cliente, así como en un enfoque de procesos facilitado por los Procedimientos Integrales de Servicios. Sin embargo, se manifiesta una atención mayoritariamente a la facturación, las ventas, los ingresos y gestión de cobros, y no precisamente a los clientes y al mercado.

En los análisis de las estructuras, en los resultados de los planes y objetivos comerciales, su forma y estrategia de implementación así como en observaciones y criterios recibidos mediante la interacción con clientes y proveedores, resalta que el personal que forma parte actualmente de esta estructura necesita ser fuertemente capacitado en la gestión del marketing. Es visible la poca preparación de las principales fuerzas motrices dentro de la organización, sobre la integración hacia las lógicas y conocimiento del mercado, el enfoque a los clientes entre otros aspectos, para ejercer una adecuada gestión comercial y asumir eficazmente sus crecientes encargos. Tales deficiencias, tanto en lo estructural y funcional, como en lo estratégico, limitan indudablemente el desarrollo actual y futuro de SERVAC.

II.3 – Situación de la cartera de servicios en SERVAC.

SERVAC posee una cartera de servicios con una marcada amplitud genérica, como puede observarse en el Anexo 4, los que se brindan desde sus respectivas unidades de negocio

La Figura 2.2 muestra la participación de cada uno de estos tipos de servicios, sobre los ingresos de la empresa, al cierre del año 2015:

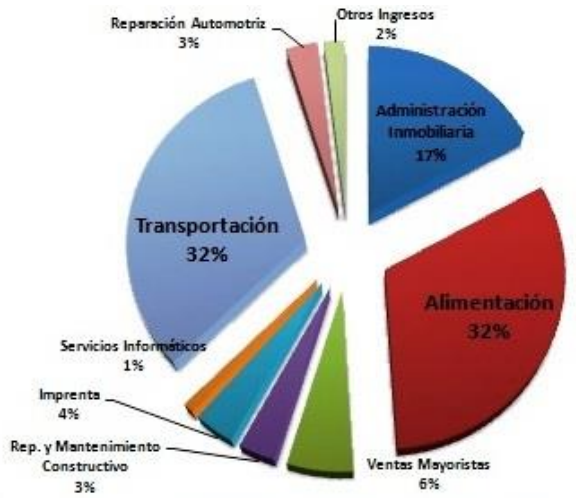


Figura 2.2: Participación de los negocios sobre el total de Ingresos de SERVAC, cierre 2015

Diversos criterios coinciden en que el atropellado crecimiento del cuadro de servicios de la empresa, fundamentalmente a través de la recepción de actividades logísticas de otras empresas del sector, constituye uno de los principales problemas que afecta su propia preparación estructural y amenaza el equilibrio en la cartera de negocios de la organización.

Como puede apreciarse en la Figura 2.3, algunos tipos de servicios muestran un crecimiento en forma abrupta, comparado con los volúmenes de facturación de años anteriores, al cierre de 2015:

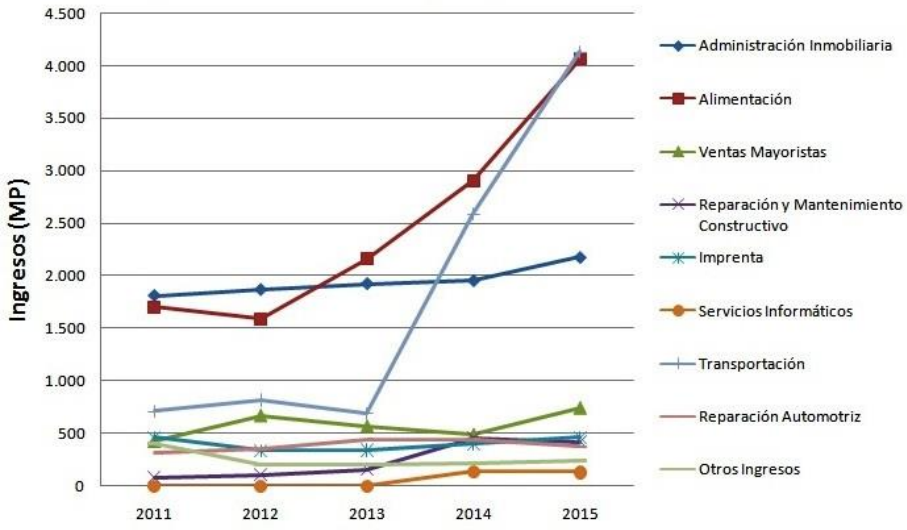


Figura 2.3: Tendencia de los ingresos por negocios, SERVAC 2011 - 2015

Resaltan en sus variaciones desde 2012, las actividades de transportación creciendo para 2014 en un 377% de crecimiento respecto a 2013, y en un 159% de crecimiento en sus ventas al cierre de 2015. Lo anterior se debió a la concentración en SERVAC del transporte por ómnibus de todo el personal administrativo y de servicios de las 11 filiales de CACSA en HAV[3], de terceros y organismos que tributan a la actividad aeroportuaria (Aduana, Inmigración, MINTUR etc.) en 2014; y para 2015 se suma la transportación de tripulaciones desde mediados de año.

En similar medida, la Reparación y Mantenimiento Constructivo, cuyo espectro de negocio se circunscribía al mantenimiento del Edificio Central de CACSA básicamente hasta 2011. A través de una franca expansión de sus capacidades de oferta, crecen para 2014 en un 303%, ampliándose la demanda en las filiales, aumentando el número de clientes y el volumen de trabajos en obras menores como la construcción de viviendas para damnificados (2012-2014) contratadas por el Consejo de la Administración de la Habana, asumida dentro de la actividad fundamental con muy buenos resultados y aceptación por el cliente. Sin embargo, para 2015 este negocio tiende a decrecer respecto al año anterior (-9%), cuyas causas en cuanto a demanda se estudian actualmente.

Otros negocios como la alimentación (comedores y cafeterías), creció como promedio un 36% en los dos últimos años; la imprenta con un 15% sostenido, muestran tendencias favorables de ventas. El caso de las ventas mayoristas, las que no obstante crecer bruscamente en 2012, cayó de forma sostenida en un 14% hasta 2014, experimenta un interesante salto al crecimiento en un 50% para el cierre de 2015. Las ventas mayoristas representan el servicio con mayor conflicto dentro de la cartera en SERVAC, a criterio de sus directivos. Sumado a la cada vez mayor dificultad en encontrar los insumos y mercancías tradicionalmente demandadas por los principales clientes, se adiciona el escaso margen comercial de operación aprobado por la regulaciones de comercio interior establecidas en el país, las que al ser una empresa que ejerce la circulación mayorista de forma local, se le aprueba solamente un 0.5% de margen en divisas, y un 1.8% en CUP por encima del costo al vender a

[3] Indicativo según nomenclatura de la OACI para la zona de aeropuerto de La Habana, se refiere a toda actividad aeronáutica, aeroportuaria y de servicios conexos radicada geográficamente en el área del Aeropuerto Internacional "José Martí".

empresas nacionales, no así con las mixtas y extranjeras, en las que el precio es por acuerdo, como norma se obtiene entre un 30 y un 40% de margen de utilidad sobre la venta. El público de empresas extranjeras y mixtas, aunque crece no lo hace aún de forma sustancial, lo cual viene formando parte de las estrategias de negocio desde 2015.

En 2014 se incorporan a la cartera los Servicios de Informática, aportando a su plan anual unos 133.0 MP. Para el año 2015 fue previsto un aumento de un 52 % de sus ingresos, en vistas de un incremento de la demanda fundamentalmente de creación de softwares corporativos, con una buena aceptación en los tres proyectos entregados durante el año e inicios de 2015. Sin embargo, por factores de planificación y debilidades en la comercialización de estas potencialidades, no se pudo cumplir el plan de ingresos en dicho año, quedando a un 98%. No obstante se prevé continúe su escalada para 2016, aunque no se proyecta el despegue esperado por incapacidades de desarrollo actuales de este negocio dentro de la empresa, a cuyas condiciones se presta especial interés dadas las potencialidades reales que encuentra esta rama de los servicios para el sector.

La cobertura de servicios logísticos, no aeroportuarios o aeronáuticos, en la aviación cubana posee características muy peculiares. En general, las empresas del sector durante mucho tiempo crearon sus propios sistemas de abastecimiento, de servicios internos, transportes, alimentación entre otras. Se contrataba poco (o mucho menos que actualmente) fuera de los propios esquemas internos de los aseguramientos. De acuerdo a la lógica aplicada por la empresa moderna enfocada hacia la especialización y sub-contratación de las actividades no fundamentales, las filiales de CACSA y otras asociadas han fluido paulatinamente a liberarse para sub-contratar una parte importante de estas actividades. Por su propia estructura y Objeto Social, SERVAC es la mira natural para la atención a estas necesidades, cuyo primer impacto se materializa en crecimientos importantes de los principales servicios hasta 2015, como se observó anteriormente.

Queda entonces elaborar un análisis sobre las capacidades y perspectivas con que cuenta cada servicio dentro de la cartera de la empresa, teniendo en cuenta el mencionado equilibrio e importancia para los flujos de ingresos de la organización, sus posibilidades de rendir

mejores beneficios a tono con la estrategia de desarrollo y su posición de cara a la competencia que opera en este importante sector para la economía cubana.

Matriz BCG de SERVAC S.A, años del 2011 al 2015

En los últimos 5 años, los negocios de SERVAC muestran una combinación interesante entre su cuota de participación dentro del mercado de servicios al sector aviación, y el propio crecimiento en Cuba de dicho sector. Para este análisis de cartera, se tiene muy en cuenta como información base, el peso de cada servicio dentro del Plan de Negocios de SERVAC, de forma estática por año pero también las variaciones porcentuales de estos ingresos desde 2011 hasta el cierre de 2015. Además, a través de estimaciones basadas en las informaciones de los equipos de dirección logística tanto de CACSA como de un grupo de filiales de aviación, se logra establecer la cuota de mercado del principal competidor de SERVAC en cada negocio de interés, así como la propia participación de SERVAC en este mercado. Teniendo en cuenta las capacidades de SERVAC para responder a la oferta, y conociéndose basado en la experiencia y datos aportados por muchos de sus principales especialistas, las capacidades logísticas existentes para cada tipo de servicios, y su actualización a lo largo de los últimos cinco años de operaciones, así como las características de la oferta de cada uno de ellos, las capacidades instaladas, los flujos de inversión conocidos etc., se logra establecer en una regla de tres el tamaño del mercado de cada servicio, para la aviación. De igual forma, se estiman las capacidades de los competidores y las tendencias en las preferencias de los clientes de la empresa hacia estos proveedores, competidores o no de SERVAC pero que puedan considerarse en determinado momento, un posible sustituto en la satisfacción de necesidades logísticas que en la actualidad atienda SERVAC dentro del sector.

De esta forma, se establecen para la matriz BCG por años, en los ejes Ordenadas (Ys), el crecimiento de los servicios dentro del sector, cuyo eje divisor de los cuadrantes se ubica en el crecimiento medio de los servicios dentro del sector de un año a otro, en términos porcentuales. En las abscisas (Xs) se establece como valor del eje la tasa ($10 \geq \mathbf{t} \geq 0$), que relaciona la participación del principal competidor en el mercado, para cada servicio, entre la propia participación en términos porcentuales de SERVAC por negocio en este mercado,

resultando un ratio determinado como cociente de dicha relación. El eje divisor en las abscisas se ubica entonces en el valor medio de participación de SERVAC y su principal competidor dentro del mercado.

La combinación marca de forma general tendencias favorables en el ciclo de vida de la mayor parte de los negocios en SERVAC, observando su evolución y la del mercado entre 2011 y 2015. (Anexo 5 - Matrices BCG 2011 al 2015). Las posiciones de cada negocio muestran en general un portafolio o cartera que pasa de ser obeso (mayor representación en cuadrante de vacas lecheras) en años anteriores, a ganar salud y equilibrio en la actualidad, ubicándose más del 50% de ellos en el cuadrante de Estrellas al cierre de 2015.Sin embargo, para 2015 esta mayoría se reduce quedando en solo dos: alimentación y transporte (aunque entre ambos reúnen el 64% de los ingresos del año para la empresa). Resultaría beneficioso conocer las causas por las que negocios como la Reparación Constructiva y la Imprenta, cuya naturaleza es dinámica y con visibles potencialidades de desarrollo viendo sus propias características y las del mercado, pasen al cuadrante de VACAS, limitando por si su crecimiento inmediato, determinando si lo anterior responde a una posible relación con el ciclo natural de vida de estos servicios.

La tendencia y movimiento de la cartera refleja en este período coherencia con su estrategia de expansión y desarrollo dentro del sector. En comparación con el crecimiento promedio de un 7% del mercado de la logística en la aviación, entre 2011 y 2015 (ver Anexo 5), el crecimiento promedio de los negocios de la empresa lo duplica, alcanzando un 14% de crecimiento en este período, con un repunte muy importante para 2014, desacelerando dicho crecimiento en 2015.

A su vez, el movimiento de la cartera muestra respuestas a sus servicios problemáticos, como es el caso de las **Ventas Mayoristas**. Este servicio en años anteriores aportaba liquidez y crecimientos mucho más favorables, llegando a ser Estrella en 2011. Sin embargo, al ser impactado por las políticas de precios y situaciones negativas del entorno, ha pasado a obtener niveles mínimos de beneficios sobre la venta, decrecimiento en el peso sobre los ingresos, altos volúmenes de trabajo, esfuerzos financieros con resultados discretos y decrecimientos por año, hasta convertirse en un servicio “PERRO” en 2014. Sin embargo

ostenta un curioso repunte creciendo en un 50% para 2015, lo cual sugiere un nuevo escenario para dicha actividad, pasando de ser prácticamente un negocio en decadencia, a saltar como INTERROGANTE en la actualidad.

Otro negocio con similar suerte aunque causas distintas, que se ha mantenido durante cuatro años en el cuadrante "PERRO" es la **Administración Inmobiliaria**, principal aporte en flujos exportables (entrada de divisas frescas desde el exterior) de SERVAC a la Corporación, a través del arrendamiento de espacios a líneas extranjeras, cuenta con capacidades limitadas de crecimiento en su oferta, cerrando el 2015 con una ocupación del 98% del único espacio comercializable con que cuenta la empresa, el Edificio de La Rampa, en el Vedado. La actividad inmobiliaria enfrenta una fuerte competencia, así como una depauperación constructiva en sus inmuebles actuales, demandando grandes costes en mantenimientos, servicios y atención personalizada, con beneficios decrecientes y una alta responsabilidad, al ser administrador general de los locales de CACSA e IACC. Estos clientes son altamente exigentes en sus estándares. SERVAC ha perdido en la cuota de mercado, sin embargo se estudia una posible estrategia de crecimiento, no en espacios en físico, sino más bien en la modalidad de administración, asumiendo el mantenimiento y servicios generales de inmuebles propiedad de otros clientes.

El negocio de **Alimentación**, dada la eliminación en el país de los comedores obreros, actividad de mucho volumen para SERVAC antaño, pasó de ser un alto generador de liquidez en 2011, a un declive total en el siguiente año. La empresa entonces comenzó a atenuar el impacto con la creación de cafeterías en centros laborales, creciendo sostenidamente a partir de esquemas de precios y rentabilidad muy beneficiosos, lo cual sumado a otras ofertas de productos y servicios gastronómicos aceptables y muy demandados, lo reubica al cierre del 2015 en un cuadrante "ESTRELLA", por tres años consecutivos, con tendencias favorables de crecimiento del sector y su posición frente a la competencia. Este negocio se caracteriza por flujos de caja altos y muy buena rentabilidad. No obstante presenta un esquema de financiamiento en divisas, con límites de presupuesto para convertir costos en divisas – ingresos en moneda nacional, y por tanto sus posibilidades de crecimiento, son limitadas. Se prevé que en el corto plazo, un escenario de unificación monetaria en el país impacte

fuertemente sobre sus volúmenes, alterando su posición actual y ciclo de vida, en lo cual la empresa ya analiza posibles acciones de adaptación y cambio para asumir potencialmente nuevas condiciones de la demanda.

Por otra parte, la **Transportación** ha oscilado en su posición e importancia sobre los flujos de ingresos en los últimos tres años. A partir de las decisiones de concentración del transporte por ómnibus en SERVAC, y más reciente la incorporación del transporte de Tripulaciones, la transportación ostenta la mayor tasa de crecimiento histórica en la cartera de SERVAC, muy superior a la media de crecimiento del sector para este año. En combinación con la débil competencia para el sector, presenta una posición muy sólida en la cartera de la empresa

La **Reparación Automotriz**, sin embargo, al permanecer durante varios años como "ESTRELLA", en la actualidad no muestra crecimiento, como tampoco este servicio dentro del sector. Pasa al cuadrante "VACA LECHERA" desde 2014, mantiene una cuota de participación alta que muestra la fidelidad de sus clientes, así como una alta demanda dada la mala situación del parque de vehículos administrativos y de servicios existente en el sector. Ha pasado en estos años de demandar grandes montos de inversión a sostener una liquidez y rentabilidad necesaria, creciendo muy poco de un año a otro, lo cual muestra su madurez en la cartera.

La **Reparación y Mantenimiento Constructivo** ha revitalizado su posición en la cartera, pasando de ser "VACA" en 2011, a convertirse en "ESTRELLA" en 2013 debido al incremento de sus propias capacidades y cuota de mercado, combinado con un crecimiento sostenido de la demanda y potencialidades de este negocio dentro del sector. Sin embargo sufre una caída importante de sus potencialidades en el entorno, al reducirse su cuota de mercado y su crecimiento respecto a la competencia dentro del sector al cierre del pasado año. Para la aviación civil, no obstante el incremento de la oferta y competencias del sector no estatal, continúa siendo política del sistema garantizar sus necesidades de mantenimiento constructivo con empresas estatales, garantizando confiabilidad en sus instalaciones. Por los estándares de calidad exigidos en la infraestructura de aviación y su continuo crecimiento, también garantiza incremento en las necesidades de este tipo de servicios, en los que

SERVAC muestra experiencia y fiabilidad, debiendo invertir necesariamente, a criterio del autor, en sus capacidades tecnológicas e infraestructura.

El negocio de **Imprenta** a su vez, se ha mantenido aportando la liquidez y solvencia necesarias para financiar la cartera actual de la empresa, como típica "VACA LECHERA". No obstante recientes e importantes incrementos de la demanda asociada a la posibilidad de comercializar con terceros, personas jurídicas y naturales, sumado a cambios favorables en la política de precios, después de relanzarlo en 2014 al cuadrante "ESTRELLA", presentando una tendencia al deterioro de sus potencialidades para 2015, pasando a ser ¨VACA¨ debido a los fuertes flujos de inversión y demanda que reciben estos negocios, y las crecientes necesidades de nuevas inversiones en proceso actualmente para la Imprenta que aun no se concretan en mayores respuestas y rendimientos ante la demanda.

En la cartera de SERVAC, aparece en 2014 un nuevo negocio "DILEMA o NIÑO", los **Servicios Informáticos.** Partiendo de una reorganización, la empresa asumió los servicios técnicos y de redes de la OSDE, creando capacidades para continuar ampliando la oferta de estos y otros servicios asociados, como la fabricación de software con alta utilidad y demanda para el sector. Estos negocios, aunque muestran amplias potencialidades y rentabilidad, en lo cual SERVAC se prepara para invertir y crecer en el corto plazo, esperando convertirlos en "ESTRELLA" entre 2015 y 2016, mostraron un retardo en su crecimiento en 2015, debido a la falta de concepción estratégica en la empresa y sus rectores corporativos, sobre las posibilidades de este negocio de cara a la demanda del sector, que ha sido además fuertemente impactado por la fluctuación laboral de sus principales especialistas en la empresa. Todo ello forma parte de serias amenazas que aun presenta el entorno para las empresas estatales que comercializan la informatización, por los bajos salarios en comparación con las ofertas que brinda el sector privado a esta masa altamente formada de capital humano en el país.

Como norma, se observa un movimiento desordenado entre los cuadrantes y el ciclo de vida de cada servicio, a lo largo de los 5 años estudiados. La situación de la cartera en ese período, no responde a una lógica propiamente dicha, entre las fases de creación, desarrollo y declive de cada negocio, lo cual asocia tal incoherencia principalmente a que la aparición y

desarrollo de algunos de los más importantes servicios en la empresa, responde básicamente a decisiones externas, sin la debida preparación y análisis del mercado y las condiciones externas e internas de la organización, como se ha observado a lo largo de este capítulo.

Es presumible que muchas oportunidades y cambios, tanto en el mercado como en la competencia, no son estudiados y por tanto, poco aprovechados por SERVAC en su potencial de crecimiento y desarrollo. Es demostrable, que en las decisiones estratégicas de SERVAC no consta preocupación alguna por la salud de su cartera de negocios, su composición y posibilidades en el corto plazo, para a través de los ciclos de vida y tendencias de cada servicio, sean tradicionales o nuevos, poder enfrentar de mejor manera las condiciones del entorno, del mercado y de la competencia, entre otros.

Sin embargo, la cartera de servicios de la empresa muestra expectativas de crecimientos muy favorables, basándose no solo en las capacidades y posición actual en la logística dentro del sector, sino también en las amplias posibilidades que este brinda para el desarrollo de cada una de sus prestaciones. SERVAC cuenta con experiencia, competencias, la infraestructura necesaria y capacidades de inversión para el crecimiento de otras, así como con la voluntad tanto de sus directivos como de los órganos superiores, CACSA y MITRANS, de continuar la estrategia de ampliación hasta cubrir el mayor número de necesidades logísticas en la aviación, a tono son su visión de convertirse en líder para el aseguramiento a la aviación civil en Cuba.

II.4 – Análisis de la competencia de SERVAC S.A.

De acuerdo a la lógica que esta investigación persigue para sentar las bases del marketing en la empresa, resulta imprescindible en el diagnóstico revisar la situación y proyección de la empresa para con su competencia. Partiendo de la poca información con que se cuenta del mercado al respecto, se lleva a cabo una observación de la situación de los competidores principales, los nuevos, los decadentes, todos o la mayoría de aquellos que tanto actual como

potencialmente ofertan en el mercado logístico y que de una u otra forma han identificado al sector aviación como interesante para desarrollar sus estrategias de servicios y logística.

En el Anexo 6, puede observarse un resumen de la posición de los competidores más activos de la empresa por cada una de sus actividades de negocio, teniendo en cuenta la representatividad de estos agentes dentro del sector. Se conoce en mayor o menor medida las condiciones de su oferta, su disponibilidad de servicios para atender a clientes actuales y potenciales, precios y otras fortalezas, debilidades o características de interés.

A través de un sondeo realizado para la descripción de la competencia, se aplicaron encuestas (Anexo 7), realizadas a 25 personas que por sus cargos y funciones dentro de las filiales de CACSA y clientes importantes de SERVAC, son participantes de gran interés en la oferta y demanda de servicios logísticos dentro del sector aviación. Destacan entre ellos, ejecutivos de compras, algunos directivos principales de SERVAC y de CACSA, especialistas de planificación y aseguramiento material de empresas del sistema de aviación, así como personal de de otras empresas que contratan habitualmente estas prestaciones. Por su experiencia y labor, se consideran conocedores de alto valor informativo para las estimaciones pertinentes.[4]

Para establecer una situación comparativa entre las condiciones de los competidores y la empresa, se seleccionaron cuatro parámetros que, a criterio del autor y del resto del equipo de Dirección de SERVAC, constituirían los elementos de especial interés en términos de presencia (participación) y diferenciación, imprescindibles para determinar el éxito de la oferta de SERVAC respecto a su competencia. Estos son:

- *Disponibilidad del servicio*
- *Participación en el mercado aviación*
- *Calidad del servicio*
- *Precio*
- *Alcance e integralidad de la oferta*

[4] Producto del escaso aporte que puede brindar el sistema de información comercial de SERVAC a este análisis, la estimación se vuelve más compleja. De ahí que importantes variables como la situación financiera, los objetivos estratégicos, de mercado, situación tecnológica y de personal entre otras, permanecen aún con un alto grado de desconocimiento.

La **disponibilidad del servicio**, constituye un factor esencial para el posicionamiento en el negocio logístico en el país, toda vez que una entrega puntual, capacidad de respuestas rápidas a la demanda de clientes, pro-actividad y eficacia ante las reclamaciones y quejas o modificaciones etc., añaden reputación a la empresa y su preferencia por encima de posibles sustitutos dentro de la competencia. Todo ello por supuesto, depende de la tenencia oportuna, razonada y razonable de los insumos necesarios para prestar el servicio, tanto como de las competencias necesarias del personal de contacto y del personal que vende el servicio, para garantizar procesos eficaces y seguros, visibilidad o facilidad en los accesos a las áreas de venta o comunicación con ellas, amabilidad en el trato a los pedidos, flexibilidad en la búsqueda de soluciones y respuestas, etc.

A su vez, la **participación en el mercado aviación** es un elemento necesario a tenerse en cuenta en el análisis de la competencia. Durante muchos años, el cuerpo legal para las empresas en Cuba, limitaba de cierta forma la participación sectorial a través de la interpretación y control de los Objetos Sociales. De tal modo, se limitaba la presencia y la oferta de bienes y servicios con alto nivel de regulación, a empresas que fueren aprobadas para ofertar determinadas prestaciones en su rama o sector, ministerialmente organizado. En los últimos años, el modelo económico comienza a aportar flexibilización en tal sentido y aprueba a las empresas que, habiendo cumplido su encargo estatal (en caso de tenerlo), puedan ofertar libremente bienes y servicios a otros sectores. Al igual, permite la libre contratación (aun con serias limitaciones), de la empresa privada, lo cual muestra nuevas y fuertes amenazas aunque también, importantes oportunidades, como se ha explicado antes. Con lo anterior, se ha observado un incremento y diversificación de la cartera de proveedores logísticos, en materia de preferencia a la hora de contratar determinados servicios.

La **Calidad del Servicio** es de especial interés para examinar la posición de la competencia en este mercado. Evaluar elementos como el diseño de la oferta, la interacción con clientes, la capacidad de respuesta a los pedidos, quejas y sugerencias, la capacidad de innovar e introducir cambios positivos en sus prestaciones no solo para afianzar a sus clientes sino para atraer nuevos, entre otros factores que muestren mejoras en su posición tanto en la

preferencia de clientes como en su participación en el mercado y sus potencialidades, deberán ser descritas y evaluadas con respecto a SERVAC.

Por otra parte, entre las variables más importantes está, sin dudas, el **Precio de la competencia.** Toda vez que cuando existan servicios sustitutivos entre una empresa y otra, el cliente tiende a preocuparse más por el precio en diferenciación entre ambas, que por el proveedor que le brinde el servicio, la fijación de precios y su relación al de la competencia resultará de especial atención.

En cuanto al **Alcance e integralidad de la oferta**, no es común en el sector encontrar empresas en cuya estrategia se mantenga brindar una amplia gama de prestaciones, como norma prevalece la especialización. La amplitud de la oferta en parte ha sido resultado de estrategias en respuestas a la demanda, y en parte necesidad ministerial de mantener la mayor cantidad de respuestas posibles en un solo proveedor (SERVAC), dentro de la familia de empresas de aviación, ante la ineficacia de empresas logísticas que puedan atender las necesidades de un sector en constante crecimiento como este. Entre los criterios tanto de directivos de SERVAC como de clientes, algunos resultados de entrevistas y encuestas, resalta como elemento de interés en su oferta la integralidad que esta pueda lograr para satisfacer las demandas diversas de servicios dentro de una misma organización, que pueda resolver tanto con servicios propios, como por su capacidad de sub-contratación, las necesidades crecientes de sus clientes, cuya parte principal de ellos pertenece a la misma corporación de aviación, CACSA.

Definidos los parámetros para el análisis competitivo de la empresa en su mercado, resulta interesante relacionar la posición de cada competidor identificado, además con un cuestionamiento que permite identificar no solo la participación en volúmenes, en calidad, en presencia, sino también en la preferencia del público objetivo de la empresa: *¿ A qué empresa preferiría comprar este servicio? ¿Por qué?* Con esta información es posible valorar no solo las relaciones de participación, aceptación y disponibilidad etc., entre las empresas competidoras, sino además en su participación de ***preferencia***, factor determinante en la competitividad de un sector, según se muestra en el Anexo 8. Este autor comparte el criterio de que al lograrse estabilidad y mejoras en la preferencia de los clientes, también se

conseguirá en el corto plazo mejorar la participación del mercado y la rentabilidad en general. Puede darse el caso de tener un competidor cuya posición de mercado sea de liderazgo, por sus volúmenes de ventas, alcance de la oferta, disponibilidad etc., sin embargo los clientes de la empresa identifiquen entre sus preferencias, a otro de menor tamaño aunque de mayor empuje, o posicionamiento en cuanto su oferta, y que sencillamente posea potencialidades basadas en su eficacia dentro del mercado. En todos los casos, la empresa buscará las mejores señales de la competencia para basar en este importante aspecto, sus estrategias de mercado.

II.5 – Orientación al mercado en SERVAC.

La Auditoría de Marketing aplicada en SERVAC se realizó mediante entrevistas a Directores, especialistas comerciales, contable-financieros, funcionarios de las UEBs y otras áreas de control, calidad etc. Todos por sus características actores de alto impacto en las estrategias y procesos de desarrollo en general de la organización. Para la auditoría se contó además con la participación, como trabajo de grado, de una estudiante de 4º año de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas de la UH.

También se revisaron actas de los Consejos de Dirección, Planes de Mercadotecnia, procedimientos Integrales de algunos servicios, el Manual de Comunicación, resultados de auditorías y controles realizados a la empresa desde 2012 hasta la fecha, así como documentos, boletines, informes de comercialización y publicaciones, entre otras fuentes de información. Cada elemento de interrogación en particular del cuestionario se enfocó en determinar el conocimiento de la aplicación real, práctica o no, sobre el estado de diversas variables concernientes al marketing y los esfuerzos, estructura y estrategia de comercialización de los servicios en la empresa. Los principales hallazgos obtenidos de esta guía o cuestionario fueron los siguientes:

Entorno de Marketing – MACROENTORNO

- ✓ **Demográfico**

En la mayoría de los criterios sondeados, se comprobó que no existe conocimiento o dominio en el lenguaje y acciones cotidianas, sobre las variables, cambios y tendencias demográficas que pueden afectar a la empresa. No obstante, en algunos informes de Consejos de Dirección, aparecen abordados conceptos muy relacionados a las políticas de país, como son indicadores de salud y su relación con el entorno circundante, tratamiento y proyección hacia el envejecimiento de la masa laboral, incorporación de personas en edades laborales, nivel educacional, tratamiento laboral y político a las migraciones internas, la emigración, entre otros factores demográficos. De la mayor parte de estos, no se cuenta con evaluaciones y estrategias que tengan en cuenta su impacto para el desarrollo de la empresa, la mayor parte de los datos se dominan sin un resultado de su gestión conocido o probado.

- ✓ **Económico**

En los análisis económicos de los Consejos de Dirección, actas de la Comisión de Divisas y otras, denota que las acciones el monitoreo al cumplimiento de las medidas y acuerdos tomados en estos marcos son pobres y muy a corto plazo, no se aplican análisis de tendencias, riesgos, entre otras debilidades. Además la empresa adolece de herramientas de proyección y de finanzas a futuro, que le permita prever dificultades y picos en el movimiento de sus flujos de efectivo, para la toma de decisiones oportunas en el corto y mediano plazo.

Actualmente en una parte importante de los ingresos impacta fuertemente el tipo de cambio empresarial de 1,00 cuc = 1,00 cup, mediante el cual para la contabilidad de SERVAC, los costos en divisas se solapan con los ingresos en CUP en el cumplimiento de sus indicadores financieros. Algunos negocios como el de Cafetería, resultan muy rentables en la suma de ambas monedas, con una relación Gasto CUC / Ingreso CUP como promedio de 13.00 CUP de utilidad neta. Estos pudieran verse afectados negativamente ante la unificación monetaria que se avizora en el país, mermando su rentabilidad y con ello su aporte a la eficiencia (en pesos totales) de la empresa. Tanto en este como en otros negocios, a pesar de las amenazas que cambios en la economía del país y el sector presentan para el esquema de ingresos y utilidades de la empresa, poco se ha alcanzado en cuanto a análisis y acciones proactivas que permitan una mejor preparación para tales circunstancias.

- ✓ **Ecológico**

En la entidad se comprobó que existe conocimiento de las regulaciones asociadas a la preservación y cuidado del medio ambiente. Más del 75% del personal pesquisado muestra conocimiento o acción sobre el Sistema de Gestión Ambiental que SERVAC posee. En materia de costos, disponibilidad y perspectivas de los recursos ambientales y energéticos, aunque se ha comenzado a realizar un trabajo más serio de análisis y cultura sobre el tema, aún más del 70% de la muestra encuestada domina solo en parte las acciones y estrategias definidas por la empresa en estos aspectos.

- ✓ **Tecnológico**

Los principales cambios en tecnología para la realización de los servicios se conocen parcialmente. Debido a políticas restrictivas, pocos en la entidad tienen acceso a internet (menos del 30% de los usuarios de la red Avianet).

Es poco frecuente la realización de inspecciones tecnológicas, lo que imposibilita conocer periódicamente las necesidades de nuevos equipamientos y sus rendimientos esperados etc. A ello se suma el envejecimiento del parque tecnológico en general, tanto de la empresa como de sus principales clientes, en su mayoría descapitalizado y con tecnología poco eficiente, lo cual dificulta la capacidad de respuesta a SERVAC como proveedor de servicios. La empresa ha encontrado grandes dificultades para ejecutar inversiones en tecnología, fundamentalmente por trabas en las importaciones, así como en los suministros demandados a la industria nacional, dificultades de flujos en divisas del país y el organismo entre otras.

La mayoría de los encuestados manifiesta conocer acciones de respuesta en la empresa sobre las tendencias y cambios de tecnología, sin embargo no se ha hayan disponibles en la entidad análisis o investigaciones sobre los avances de sus ramas de explotación fundamentales.

- ✓ **Político**

El 60% de los encuestados mostró dominio relativo con respecto a las regulaciones y leyes que inciden en las tácticas de marketing de la entidad. Resalta en los análisis y documentos consultados, el análisis en los Consejos de Dirección sobre la preparación de especialistas y directivos sobre las normas relacionadas con la actividad comercial y el sistema empresarial vigente. Las regulaciones aprobadas en el país se analizan y discuten en encuentros con los trabajadores de la entidad.

- ✓ **Cultural**

Se conoce muy poco sobre los cambios en los patrones, valores y exigencias de los consumidores de la empresa, lo cual la limita de poder dar respuestas efectivas de acuerdo a sus demandas. Más del 50% de los encuestados no conoce el impacto social y los criterios de los públicos de SERVAC sobre los servicios que reciben de la misma. No se conoce la existencia de estudios del mercado. Es criterio común, tanto en los miembros de la organización como en algunos clientes, que no se han creado vías de comunicación suficientemente efectivas que permitan a los consumidores expresar sus consideraciones sobre los servicios. Predomina aún en muchos procesos el enfoque reactivo ante la demanda.

MICROENTORNO

- ✓ **Mercados**

La empresa ha experimentado en los dos últimos años una consolidación y expansión de la gama de servicios, sobre todo en el mercado hacia el cual van dirigidos. No obstante, al ser escasos los estudios del mercado, sus tendencias no se conocen con precisión. Se usan pocas estadísticas, y los análisis operativos se basan mayormente en la experiencia acumulada y criterio de directivos y especialistas para conocer de manera muy superficial acerca del comportamiento de algunos de estos elementos como tamaño, crecimiento, tendencia al consumo, precios etc.

Cerca del 40%de los criterios recibidos, no conocen las tipicidades del mercado, el tamaño o tipos de clientes a los que atiende, sus características, distribución geográfica etc. Además,

los pocos resultados no han dado al traste con políticas o acciones importantes que resalten en las estrategias de la empresa.

En el caso del Arrendamiento de Locales, producto de las características de alta estacionalidad y fluctuación del sector aviación, la presencia en Cuba de aerolíneas y agencias de viaje extranjeras tiende a disminuir presencialmente. Estos clientes buscan asociaciones u otro tipo de representación en espacios, menos costosa. A pesar de algunos resultados visibles en su comercialización, deben estudiarse como oportunidades futuras, el incremento de las empresas mixtas ante la nueva legislación para la inversión extranjera, la apertura al mercado estadounidense, la flexibilización del objeto social de las empresas, entre otras sobre las cuales no se definen acciones estratégicas dentro de los objetivos comerciales de SERVAC.

- ✓ **Clientes**

El sistema de información de SERVAC permite conocer parcialmente cómo valoran los clientes el servicio recibido a partir de encuestas o mediante intercambios directos con los mismos (Anexo 9: Encuesta Gestión de Servicios de la UEB de Edificio Central).

Algunos criterios consideran insuficientes los mecanismos actuales para conocer la opinión de clientes. Tampoco se muestra o proyecta ningún tipo de análisis o investigación en materia de clientes potenciales. Se estima que solamente el 30% de las empresas extranjeras y mixtas vinculadas a la aviación radicadas en Cuba, han tenido o mantienen algún tipo de relación comercial con SERVAC, sin que esta información haya sido incluida en sus planes de desarrollo, o tan siquiera en las decisiones operativas y análisis de negocios de la empresa.

Por otra parte, la entidad tiene identificado un grupo de clientes del cual reconoce, se siente bastante dependiente, considerando que estaría muy comprometida la obtención de beneficios importantes si alguno de ellos decide abandonarla. Entre ellos destaca la propia CACSA, el IACC, Cubana de Aviación, ENSA entre otras. El 60% de los encuestados plantea que la Dirección de la empresa hace poco o nada por cambiar tal dependencia, a pesar de que paulatinamente los flujos de venta van cambiando en cuanto a composición y

representatividad de los clientes, antiguos y nuevos, en correspondencia con la ampliación de los negocios tanto en volumen como en distribución geográfica.

- ✓ **Competencia**

Dada la amplia gama de servicios que presta SERVAC los competidores de la institución son disímiles. De la mayoría de ellos se conoce el tamaño, pero poco sobre las fortalezas y debilidades actuales. No se cuenta con información confiable sobre sus estrategias, canales de distribución, cuota de mercado que ocupan, entre otros. El análisis de los competidores de manera general ha sido escaso, solo existen algunos estudios parciales. Por su importancia dentro de los objetivos de esta investigación, en este capítulo se dedica un epígrafe al análisis de la competencia.

- ✓ **Distribución y Distribuidores**

En general la distribución del servicio es directa, no existen mecanismos intermediarios de distribución y ventas. No se muestran análisis sobre el tema en los materiales consultados, ni dominio en los principales implicados en la comercialización y directivos en general, en cuanto a qué estrategias de distribución pudieran emplearse para ampliar el alcance de la oferta de servicios y su eficacia.

- ✓ **Suministradores**

La disponibilidad y oportunidad del suministro en general presenta graves problemas. La oferta de los principales insumos como partes y piezas de repuesto, insumos gráficos, mobiliarios, equipos, materiales de construcción etc., es muy inestable. También existe dependencia de la entidad con algunos suministradores. Destaca entre los principales obstáculos, el excesivo burocratismo en la concentración de algunos insumos claves en el país, a través de empresas del Comercio Exterior. Se suma a esto, el bajo poder de negociación de SERVAC hacia estas empresas, lo cual impide la tenencia oportuna de muchos productos. Ello provoca reiteradas interrupciones en los procesos de servicios, molestias, afectaciones a la imagen y en algunos casos, incumplimientos, daños y perjuicios por la no disponibilidad de recursos.

Más del 30% de los encuestados plantea que los responsables en la organización y gestión de compras, así como los directivos, no conocen bien sobre las perspectivas en términos de disponibilidad del suministro. El 40% de la muestra señala el poco análisis y acción que para limitar la dependencia sobre determinados suministradores. La empresa no dispone de análisis por surtidos, máximos-mínimos de inventarios y sistemas de aprovisionamiento entre otros, que permitan atenuar el impacto y reforzar acciones preventivas ante tales circunstancias.

- ✓ **Otras empresas de servicios**

En su esquema inicial, la empresa no requeriría de servicios sub contratados, aunque actualmente se vuelve más común solicitar a terceros la transportación, reparaciones mecánicas, mantenimientos tecnológicos, asesoría profesional etc. Son conocidos estos proveedores, sus costos y disponibilidad, muy tenidos en cuenta al ser los servicios comprados, indicador que resta al Valor Agregado Bruto, y es este principal medidor estadístico que se aplica para planificar y evaluar la eficiencia de la empresa en general.

- ✓ **Grupos de Interés :**

Ninguno de los procesos asociados a la comercialización de servicios en SERVAC aplica esta terminología en sus análisis, o tan siquiera en su sistema de comunicación empresarial interno. La pesquisa de esta materia es nula prácticamente, ya que arrojó resultados y criterios basados en el desconocimiento total en el 100% de los elementos encuestados.

ESTRATEGIA DE MARKETING

- ✓ **Filosofía de Marketing**

La Dirección reconoce la necesidad de centrar la atención principal de la empresa en las necesidades de los clientes, aunque esta actitud no se concreta en acciones. La capacidad para reaccionar a tiempo a estas necesidades, así como a los cambios en el entorno es limitada. Se considera que ello es debido, entre otras razones, a la falta de competencias de los trabajadores, especialistas y cuadros en general, principalmente en las áreas de contacto,

sumado al poco conocimiento del mercado, la incapacidad tecnológica y de infraestructura, exceso de operatividad entre otros factores.

SERVAC ha debido cambiar su filosofía basada antaño en responder casi exclusivamente a las necesidades del primer nivel de dirección de la CACSA, a redefinir sus acciones de mercado hacia clientes menos significativos pero más diversos y de creciente importancia en los planes de la empresa. Un ejemplo de ello lo muestra su slogan comercial, *"Más cerca",* el cual hace referencia a la cercanía geográfica a los principales órganos rectores de la aviación, a quienes identifica como su principal público objetivo.

- ✓ **Metas, objetivos y estrategias de mercado**

De inicio, la Misión de la entidad no resulta identificativa de la misma. Al leerse, la misión no expresa las capacidades distintivas que diferencien a SERVAC de otras empresas similares.

No existe una estrategia de marketing claramente definida. Por otra parte, al no contar la empresa durante varios años con un Plan de Marketing que defina los objetivos hacia el mercado, aunque los esfuerzos han permitido discretos avances durante 2015, aún se despliega en este sentido un trabajo poco profundo. A criterio del autor, el Plan de Marketing actual no constituye una herramienta de análisis y guía con la suficiente consistencia y utilidad para guiar a la organización en organizar sus fuerzas de mercado.

SISTEMAS DE MARKETING

- ✓ **Sistema de información de marketing**

SERVAC no cuenta con un Sistema de Información de Marketing, así como tampoco con una fuente estructurada de datos o estadísticas que permitan procesar estos datos y brindar los análisis necesarios sobre competidores, precios, tendencias de consumo, impacto de las políticas de promoción, entre otros en general orientados al mercado. La entidad utiliza una retroalimentación elemental que de alguna forma tributa a la gestión de marketing (buzones electrónicos de quejas y sugerencias, encuestas, reuniones con los clientes e intercambios directos).

Para apoyar algunas de las acciones en esta dirección, se ha trabajado aunque por el momento de forma limitada con el Sistema Automatizado de Gestión ETES, el cual se explota muy poco. El 80% de los encuestados no conoce la existencia de un sistema de datos de apoyo para la gestión comercial, o al menos no se utiliza o provee debidamente.

- ✓ **Sistemas de planificación de marketing**

Tanto la exigencia en la elaboración de un Plan de Marketing y su aplicación por parte de CACSA, como la comprensión para su utilización en la empresa, han sido abandonadas y omitidas en las estrategias de desarrollo. Existe coincidencia en que el Plan de Marketing, por su importancia, convendría ser rescatado, valorarse sistemáticamente su efectividad e impacto en los resultados económicos de la empresa a mediano y largo plazo, y convertirlo a en herramienta de proyección y análisis prioritario dentro del cuadro de mando de SERVAC.

- ✓ **Sistemas de control de marketing**

La concreción de acciones de control y monitoreo del sistema de relaciones comerciales en la empresa, no siempre ocurren y en ocasiones se llevan a cabo solo de manera formal. Se desconoce la existencia de indicadores de control para la actividad de marketing y su efectividad por servicios ni a nivel de empresa de forma consolidada.

Por otra parte, el conocimiento sobre la satisfacción de los clientes nacionales pertenecientes al Sistema de Aviación Civil, es mayor que la información sobre la satisfacción de los clientes terceros, entidades extranjeras y mixtas dentro del público objetivo. Se argumentó en el 35% de los criterios encuestados, que existe necesidad de elevar el acercamiento e intercambio con aerolíneas y empresas del sector fuera del grupo de CACSA. Muchos de estos ya se constituyen como clientes importantes dado los significativos volúmenes de ingreso que reportan a la entidad.

- ✓ **Sistemas de desarrollo de nuevos servicios**

Se llevan a cabo acciones para incorporar nuevos servicios a la cartera, como el desarrollo de software y el soporte técnico a la informática, la recién incorporada transportación de

tripulaciones y otros de los cuales aún se estudia la capacidad de asumirlos, y su posible factibilidad. Según el 70% de los criterios recibidos en la encuesta, la mayoría de estas decisiones de expansión y apertura, no han sido soportadas con investigaciones del mercado, sino como decisiones a voluntad y criterio del OSDE-CACSA o determinaciones propias de los directivos de la entidad.

El área comercial no se estructura en torno a generar investigaciones e ideas de desarrollo de nuevos servicios. Pocas soluciones o respuestas a las oportunidades o amenazas del entorno aparecen generadas en los análisis de los marcos comerciales y de dirección en general.

MEZCLA DE MARKETING

- ✓ **Servicio**

La cartera de servicios está claramente establecida, la mayor parte de los servicios acumula largo tiempo en la oferta, en su mayoría a los mismos clientes con reciente tendencia al crecimiento en ellos, tanto en número como en facturación. En lo anterior influye la incorporación de nuevos negocios.

Sin embargo la consistencia y equilibrio de la cartera no son factores conocidos o estudiados, según demuestra el 60% de las opiniones sondeadas. La empresa no realiza análisis de situación de su cartera, como norma esta permanece estática ante los cambios, oportunidades o amenazas del mercado o el sector. No se evidencian las decisiones de cartera en las estrategias de negocio o de desarrollo en general.

SERVAC cuenta con las competencias esenciales para garantizar sus servicios, basando la consolidación y crecimiento de su cartera en líneas tradicionalmente desarrolladas, con algunas incursiones interesantes en servicios profesionales (informática e inmobiliaria). Resalta la flexibilidad y dinámica de la oferta, aplicando combinaciones efectivas entre algunos de sus servicios, como la administración de inmuebles. No obstante, al contar con una cartera de servicios tan amplia en una misma unidad organizativa como la UEB Edificio Central, esto exige de los administradores y operarios una alta integralidad profesional, lo cual presupone riesgos de calidad, especialización y eficiencia en sus prestaciones.

- ✓ **Precio**

Los mecanismos de fijación de precios varían entre un servicio y otro. La mayor parte de los precios toman como referencia lo dictaminado en la Resolución Conjunta No. 1, MFP/MEP del 2005, muy presente en los servicios de Mantenimiento de Locales, Reparación Automotriz, Imprenta entre otros. A partir de comparaciones con los precios de la competencia, así como mediante el intercambio directo con los consumidores, no se perciben inconformidades notables en materia de precio-calidad de los servicios. Sin embargo, este tipo de análisis se complejiza por la amplia composición de la cartera de negocios, aplicando varias formas de formación y aprobación de precios, así como su interacción con políticas y estrategias de regulación de varios organismos del país (Comercio Interior, Alimentación, Transporte etc.)

La mayor parte de las opiniones también resalta la poca investigación del mercado, como un elemento de particular debilidad relacionado con las fallas de competitividad en precio. Entre las principales preocupaciones detectadas, se encuentran las cuotas dejadas de obtener por no dominio de los puntos de equilibrio, las políticas diferenciadas de márgenes comerciales, mal uso de precios por acuerdos, entre otros mecanismos aprobados en la legislación vigente. Recientemente, a partir de la flexibilización y otorgamiento de nuevas facultades a los empresarios, SERVAC fue incluida entre las tres del sector de aviación con potestad para aprobar su propia fijación de precios (Resol. 557/14 MFP), aunque enfrenta aún una alta regulación en los negocios de transporte, alimentación y venta de mercancías.

- ✓ **Distribución**

No existen instituciones intermediarias para la distribución del producto o servicio final, pues cada servicio se presta y distribuye de manera directa. Se consideran los canales de distribución una variable no muy crítica para SERVAC.

- ✓ **Comunicación**

Especialistas en el tema de la Comunicación realizaron un único estudio en la entidad en 2011, arrojando como resultado el Manual de Identidad Institucional. En esta caracterización y conjunto de normas comunicacionales a largo plazo, se sintetiza la estrategia que ha regido

para la empresa en materias de comunicación, cultura, identidad e imagen. Se evaluaron los canales de comunicación detectando fallas en los mismos, proponiendo medidas para subsanarlos, e igualmente trabajaron en la corrección de las políticas y objetivos de comunicación.

Existe un presupuesto destinado para esta actividad, que implica promoción y orientación, pero no se han realizado evaluaciones del impacto de estas acciones en los resultados obtenidos.

- ✓ **Fuerza de Ventas**

A pesar de que se manejan de forma ordenada las políticas, resultados y objetivos de ventas de SERVAC, las estrategias no se ordenadas tácticamente por negocio. La mayor parte de los actores encuestados, opinan que los equipos comerciales no han recibido una adecuada capacitación en materia de ventas, así como tampoco están creadas las condiciones para favorecer que esto ocurra, desde la atención que se brinda en los principales marcos de dirección, hasta los espacios en físico, la comunicación, las estrategias de ofertas y las posibilidades de efectuar una gestión de venta a tono con las posibilidades de la empresa, de su mercado y sus propias competencias para cumplir sus objetivos comerciales.

RESULTADOS DE MARKETING

- ✓ **Análisis del cumplimiento del plan**

Existen fechas predeterminadas para evaluar los objetivos de marketing planificados, sin embargo no siempre se concretan acciones cuando resultan no satisfactorios los resultados alcanzados. Además, el uso del Plan de Marketing de la empresa no es aplicado de forma adecuada, de hecho, casi el total de los encuestados, argumenta no conocer el fin ni la actualidad en la aplicación del plan de Marketing en la empresa. Su uso y contenido, se considera de muy exclusivo dominio, y de poco impacto en las áreas de negocio y su accionar.

- ✓ **Análisis de la rentabilidad**

Se realizan periódicamente estudios de rentabilidad de la cartera de servicios, principalmente en la relación costo-ingresos y la comparación con el plan previsto – real ejecutado. Dichos estudios han tributado al proceso de decisión para eliminar determinados servicios como el de reparación de equipos eléctricos, la peluquería-barbería y la producción agropecuaria en años anteriores. No se evalúa el impacto de las variables del marketing en las desviaciones de los índices de rentabilidad planificados. El análisis de ingresos, los costos o la eficiencia, no son enfocados por negocio, sino se manejan más bien a niveles de Unidades de Negocios o UEBs, aplicando razones de sostenibilidad dentro de la cartera, por UEB. Cerca del 70% de las opiniones, plantean no conocer la rentabilidad de los negocios en tanto dominan los indicadores de solvencia y rentabilidad de sus unidades de servicio, talleres, áreas de venta u otras formas de organización en cuanto a planes- reales de cumplimiento.

- ✓ **Análisis de costo / efectividad**

Como norma directiva se analizan las tendencias en las ventas y los resultados de los principales negocios de la empresa, así como en la satisfacción de los clientes. Sin embargo, se muestra poco dominio en las áreas de análisis, en cuanto a cuotas de mercado, en los movimientos de las demandas y ventas por negocio, así como la variación en los niveles de satisfacción ante los cambios en las condiciones de la empresa y su entorno. Por otra parte, no se conoce claramente el grado de efectividad de los costos implicados en la realización de acciones de marketing que se han realizado (por ejemplo en identidad visual, confección de artículos promocionales y publicidad etc.). No existen evidencias concretas de ello.

El 70% de las opiniones haya insuficiente el presupuesto para acciones de marketing. En el intercambio con los directivos no se percibe dominio en cuanto a la asociación que puede existir entre el Plan de Marketing y los costos estimados de sus acciones. Por ejemplo, al cierre de 2015, solo se conoce del uso del presupuesto de marketing, a través de la elaboración de plegables y sueltos para eventos y ferias de interés para SERVAC, confección de señaléticas, posters para inmuebles, así como impresión gráfica de la imagen de la empresa en el vestuario de trabajo de algunas brigadas donde ha sido posible su elaboración.

II.6 – Situación de las variables Procesos, Evidencia Física y Personas, dentro de la mezcla de Marketing en SERVAC.

En la guía de la Auditoria de Marketing, no se validó la inclusión de las tres variables que adicionalmente se incluyen al análisis del marketing de los servicios: los procesos, la evidencia física y las personas. Resulta evidente el peso de estas para los resultados de la empresa, así como para los objetivos de este trabajo de tesis, por lo que mediante una detallada observación y análisis, se describen brevemente.

- ✓ **Procesos**

Desde 2014, SERVAC asumió como herramienta de gestión los **Procedimientos Integrales de Negocios**. Como guías o manuales, sirven de orientación tanto para la realización como la supervisión y control en la gestión de cada negocio. Describen concretamente desde la contratación hasta el cobro del servicio, pasando por las condiciones en la realización del mismo, las facilidades comerciales, características técnicas, normas, recursos entre otros aspectos del negocio, todo en un mismo documento. Resultan instrumentos de trabajo con marcada claridad en su contenido, permiten flexibilidad en su uso y aplicación sin descuidar el rigor técnico, alineados con el lenguaje de las ISO: 9000 y 14000, según exige el Sistema de Control de Gestión certificado por Bureau Veritas.

Sin embargo, el Procedimiento Integral según criterio de algunos de sus directivos no se enlaza totalmente aún de forma coherente con las necesidades de planificación de la empresa, el control de sus normas y la disciplina tanto tecnológica como comercial de sus prestaciones. SERVAC carece de la planeación desde y hacia cada negocio. En lugar de este, se conforma un plan económico por UEB y después a nivel de empresa, prestándose más atención al cumplimiento de los indicadores macro de eficiencia (plan de ventas, rentabilidad, valor agregado, productividad por trabajador etc.). No existen análisis de las potencialidades por cada servicio, las variables críticas que tanto económica como comercialmente sean interesantes para evaluar impactos en la satisfacción del cliente, como pueden ser el resultado de determinadas tácticas de venta, la efectividad de la publicidad y

otros indicadores comerciales que se definan para determinar potencialidades, deficiencias y oportunidades devenidas de la optimización de cada proceso de servicio.

Por otra parte, los análisis a las encuestas aplicadas a clientes se analizan trimestralmente en los consejos de dirección de las UEBs y de la empresa. Es criterio de una gran parte del equipo de dirección, que la evaluación de la efectividad de los procesos a través de estas encuestas, se ha convertido en una tarea esquemática, poco dinámica a tono con los cambios del entorno, que tributa poco a la mejora continua de los modos de hacer o entregar el servicio. Se han recibido importantes reclamos de clientes asociados a la entrega oportuna de facturas, llenado incorrecto de órdenes de servicio, violaciones en la entrega y conformación del servicio, deficiencias organizativas etc.

- ✓ **Evidencia Física**

Es criterio de este autor que, aun de forma desordenada o inconsciente en ocasiones, en SERVAC comienzan a emplearse elementos como la ambientación de locales, medios de trabajo, en el vestuario del personal de contacto, el uso de colores a tono con la imagen corporativa, la presencia, la señalética comercial y otros elementos que refuerzan a través de la evidencia física y en menos casos, a través de elementos tangibles, la entrega del servicio.

Se han comenzado a emplear incentivos en de la oferta de servicios inmobiliarios, como enseres y materiales de oficina relacionados con SERVAC, e incluso se han personalizado con la imagen del cliente, en la mayoría de las veces sin costos adicionales. Algunas locaciones de atención a los públicos han sido remozadas con gigantografías alegóricas, con el objetivo de brindar la imagen tanto del cliente como de SERVAC, como un aditivo de atracción sobre el servicio que se contrata. Todo ello, sin embargo, forma parte de acciones aisladas, iniciativas y detalles que se utilizan en mayor o menor medida, según las competencias o el sentido común de los responsables de los servicios, o a solicitud de clientes determinados, sin que dichas acciones formen parte de una estrategia o programa ordenado. Persisten problemas importantes asociados a la imagen comercial de determinados locales, como los talleres, los ómnibus de trabajadores, el confort de los autos de piquera, los detalles de trabajos de mantenimiento constructivo, de imprenta entre otros muchos.

- ✓ **Personas**

El hombre se percibe a todos los niveles como el centro de la actividad de SERVAC, como eje de sus competencias y principal activo. La empresa se nutre mayormente de un personal de servicio, el cual aunque su nivel educacional no es alto, en los intercambios y encuestas de clientes resalta la amabilidad, la presteza, el alto sentido de la responsabilidad y de pertenencia entre otros valores explícitos en su actuar de cara al cliente. Se presta mucha atención a la presencia personal. El lenguaje empleado en procedimientos y elementos de comunicación visual es básicamente llano, sin frases ni tecnicismos, incorporando neologismos del llamado "cubaneo" en muchos casos. Las relaciones interpersonales son atendidas prioritariamente, tanto hacia los clientes externos como internos.

Se puede constatar el fomento del trabajo en equipo en todos los niveles de dirección y labor. Se potencia fuertemente el desarrollo de competencias, a través de planes de formación tanto en Cuba como en el extranjero, hasta el uso de capacitaciones en el puesto, lo cual se evidencia en el sobre-cumplimiento por año del Plan de acciones de capacitación, de forma sostenida desde 2012. La empresa ha venido creciendo en la incorporación de personal calificado, elevándose el número de graduados universitarios de 16 en 2011 a 43 al cierre de 2015. Sin embargo, persisten importantes déficits de personal en áreas metodológicas, técnicas y de servicios, estas últimas muy afectadas tanto por la falta de respuestas a las ofertas laborales, la insuficiente estrategia de captación de personal, como por la migración al sector no estatal donde se encuentran incentivos salariales muy superiores.

De las nuevas incorporaciones a la empresa en 2014, más del 50% provienen de empresas del sector (sin tener en cuenta las entradas de personal por razones organizativas dentro de la CACSA, como el traspaso del personal de Transportación Obrera y piquera de tripulantes).

CAPÍTULO III: Propuestas para la orientación estratégica de Marketing en SERVAC S.A.

III.1 – Principales problemas que enfrenta la actividad de marketing en SERVAC S.A.

Revisadas las condiciones y características del sistema de comercialización en SERVAC, así como su estructura para interactuar con las señales del mercado, su orientación al mismo, la estructura de su cartera, el análisis de su competencia actual y potencial, en resumen, resaltan diversos aspectos que conforman su problemática central de marketing.

Comenzando desde su estructura comercial, en SERVAC tanto en su organización como en las concepciones de sus directivos, existe poca proyección o enfoque hacia el mercado. Es notable primeramente, que el crecimiento de la empresa se base fundamentalmente en decisiones de su nivel superior de dirección, de retirar actividades secundarias a otras empresas del sector, (y con ello enfocarlas más en su actividad fundamental: la gestión de aeropuertos, aeronaves etc.), y traspasarlas a SERVAC, asumiendo la empresa actividades de aseguramiento logístico complejas. Sin embargo, ello no ha conllevado a un desarrollo en paralelo de su infraestructura tanto desde la base, como de sus capacidades tecnológicas y de preparación del personal clave en los servicios, sus funcionarios y directivos.

Desde lo descrito en su estrategia de desarrollo, las definiciones de misión y visión de la empresa proyectan poco sus intenciones de orientarse al mercado, no mostrándose las peculiaridades de la organización dentro del sector, de tal forma que al leerla, no es posible establecer diferencias entre esta y la misión de cualquier otra empresa de servicios diversos. De igual forma sucede con las escasas intenciones hacia el mercado de la empresa, presente en los criterios de medida de sus Objetivos de Trabajo evaluados entre 2014 y 2015. Estos básicamente se reducen al logro de un crecimiento razonable en prestaciones a terceros, así como en el mero cumplimiento de un plan de investigaciones de mercado. Sin embargo no se concretan en pretender posiciones hacia su crecimiento como ente comercial en un mercado muy importante, o su diferenciación a tono con la estrategia de la empresa, en la cual es notable la ausencia de planes y objetivos de marketing.

Todo lo anterior contrasta aún más con la falta de preparación del personal clave y la dirección de la organización, para enfocarse estratégicamente hacia el mercado. Dentro de estas insuficiencias resalta como uno de sus principales obstáculos, la falta de preparación de sus participantes para definir y poner en práctica las estrategias de mercado necesarias. Por otra parte, también influye negativamente en su desarrollo comercial las limitaciones que encuentran su ubicación física, en un entorno hostil y poco atractivo, con dificultades tecnológicas y constructivas comparadas con los estándares corporativos del sector.

En cuanto a la estructura comercial de la empresa, la misma ha sufrido otras deformaciones importantes. Particularmente desde su ápice estratégico, donde la especialización en temas comerciales se ubicó durante algún tiempo de conjunto con otras actividades de inteligencia empresarial, (gestión de la calidad, innovación, perfeccionamiento empresarial, medio ambiente), dentro de la disuelta Dirección de Negocios. A criterio de este autor, esa multiplicidad de funciones diversas en una misma Dirección, favoreció que, por necesidades de atención a la organización, las estructuras y el control de la calidad, constantemente no se prestara la debida atención al esfuerzo, la preparación, el análisis y la proyección de las disciplinas de mercado.

En cuanto a la orientación al mercado, son disímiles e importantes los problemas, sus causas y condiciones se mantienen en la actualidad y entre ellos sobresale la ausencia de un sistema de información de marketing (SIM) y la poca presencia, al menos en las proyecciones de la empresa descritas con anterioridad, de una fuerte voluntad para lograrlo en el corto plazo. Además las deficiencias en su imagen, la negativa presencia y ubicación física de las actividades de negocio, la incapacidad tecnológica y crecientes problemas de flujos de inversión, la dependencia de clientes y poco conocimiento del mercado, mantienen vivos riesgos importantes para su supervivencia o cuando menos, para sus resultados económicos y su papel dentro del sector.

Por otra parte, la cartera de negocios ha estado influenciada por crecimientos atropellados en determinados tipos y volúmenes de servicios, mayormente dados por decisiones de instancias superiores a la empresa, los cuales no han contado en su base con estudios del mercado, sus tendencias y condiciones etc. Lo anterior, sumado a contar con una cartera tan amplia y

diversa, con bases y esquemas diferenciados, hace sufrir de más a la organización si no se desarrollan en paralelo, las competencias de sus protagonistas así como la infraestructura interna para asumir tales retos, de cara al aprovechamiento de sus oportunidades de mercado, la comprensión de los cambios y tendencias del mismo.

A todo lo anterior se ha sumado la poca captación de talento en estas especialidades, las acciones escasas de formación en cuanto al desarrollo de competencias para atenderlas, la fluctuación de personas claves en puestos de análisis y dirección, así como un lento desarrollo en general de la infraestructura comercial de la empresa, aun asumiendo encargos de negocios crecientes e importantes para su esquema de comercialización.

Para graficar mejor y lograr un acercamiento a una evaluación causa-efecto de tales problemas, se decidió emplear una útil herramienta, mundialmente conocida como “Espina de Pescado” o Diagrama de Ishikawa. Con ella es posible visualizar y priorizar el impacto o relación de los problemas detectados a lo largo del diagnóstico, con relación al problema fundamental que enfrenta la empresa en este campo, objeto de esta investigación, o lo que es decir: **la actividad de marketing en SERVAC, no contribuye al desarrollo de la organización.** (Ver Figura 3.1)

Para la elaboración de este diagrama sobre la situación que encuentra actualmente el marketing en la empresa, a criterio del autor se pueden definir cinco categorías o tipos de causas que conforman el problema fundamental (extremos o puntas del diagrama). Estas categorías se obtuvieron como resultado del análisis de toda la información extraída en la aplicación de las herramientas estudiadas anteriormente, así como del intercambio con directivos y especialistas de la organización, quienes a modo de tormenta de ideas han coincidido en sus valiosas opiniones. Estas son:

- las condiciones del **personal** de la empresa.
- la situación de los **recursos** vitales para la prestación del servicio.
- la problemática que presenta su **cartera de servicios.**
- su **orientación al mercado.**
- las características de su **estructura** actual.

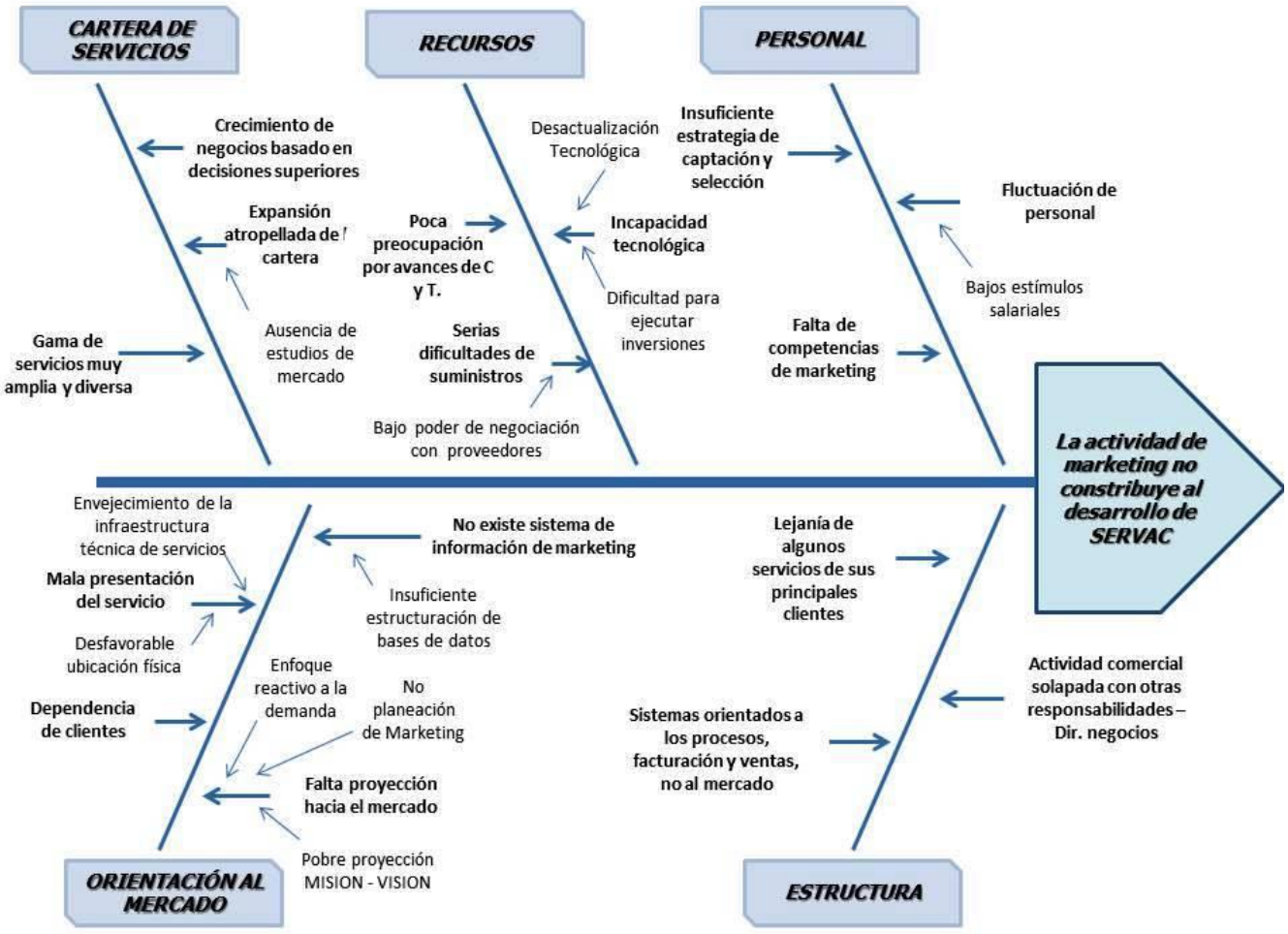


Figura.3.1: Espina de Pescado - Problemas del Marketing en SERVAC S.A.

III.2 – Relación entre los problemas del marketing en SERVAC S.A y su enfoque estratégico.

La necesidad de alcanzar un enfoque estratégico que permita planificar con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa debe ser, a criterio del autor, el punto de mira para la solución de sus problemas de comercialización. La carencia de una visión estrategia de marketing es factor común presente a lo largo de toda la situación antes descrita, de sus sistemas de trabajo y sus estructuras, lo que seguramente no permite mejores respuestas a las demandas de sus clientes, ni la asimilación de los cambios y evolución del entorno, su

capacidad de adaptación y anticipación a estos, así como tampoco el pleno aprovechamiento de sus fuerzas comerciales para maximizar los beneficios en cada uno de sus negocios actuales y potenciales.

Entonces, consideramos de especial importancia tener inexorablemente en cuenta **la presencia del marketing en la Estrategia de la Organización.** Lógicamente, la estrategia de desarrollo de SERVAC debe alinear todos los esfuerzos y áreas de la misma de forma coherente en pos de sus objetivos. Pero también, dentro de estos es preciso contar con objetivos de mercado bien descritos. Comenzando desde su declaración de Misión, en esta empresa como en tantas otras organizaciones, la misión actual solo plantea una generalización más que un compromiso único con el logro de un grupo de valores y propósitos bien definidos. El autor considera necesario que la propia Misión declarada en la empresa, debe emplearse como un medio para concentrar estratégicamente los propósitos de las actividades de negocio. En otras palabras, la Misión debe contener a modo de perspectiva de mercado, qué quiere lograr la empresa, a dónde quiere ir.

Claro está que la Misión debe estar apoyada por objetivos específicos consecuentes con la misma, en los cuales los planes de marketing tienen que jugar un papel fundamental. Por tanto, en este punto SERVAC no puede contar a criterio de este autor, con una adecuada estrategia general de la organización, si son inexistentes los objetivos de marketing, supeditados a la estrategia general.

Para conseguir el enfoque estratégico de marketing, SERVAC debe garantizar o atender cuatro elementos fundamentales. Dos de ellos se derivan del Diagrama o Espina de pescado: el **equilibrio de su cartera** de negocios y su **estructura** para atender el mercado.

Sumado a estos dos factores, por su peso en la problemática actual de la empresa se otorga una especial importancia a otros dos elementos: el **diseño de la oferta** y la **imagen** del servicio. La razón fundamental de resumir estos dos últimos campos de acción, es que ambos han estado visiblemente desatendidos según se muestra a lo largo del diagnóstico, y sin embargo la magnitud de su impacto parece decisiva en el comienzo de un cambio necesario

en torno al desarrollo de una conciencia estratégica con enfoque al marketing en la organización.

Se desprende ahora un lógico cuestionamiento, ¿por qué estos cuatro elementos constituyen para la empresa específicamente, las líneas para la implantación de una estrategia de marketing? El análisis siguiente muestra la relación de cada uno de ellos con los problemas del marketing en SERVAC, y cómo pueden abarcar estos elementos, las bases para una potencial estrategia de mercado.

El **Equilibrio en la cartera de servicios** de la empresa, el crecimiento de las ventas, los flujos de efectivo y de inversión dedicados, el riesgo y el dinamismo en cuanto a la potencial entrada, salida, reforzamiento o desinterés en sus respectivos servicios forman parte fundamental de las decisiones estratégicas a valorar. Ha quedado claro en esta investigación que no todos los negocios de la cartera en SERVAC tienen el mismo potencial o perspectivas para contribuir a su desarrollo. Además, son muy diversos, lo cual impone constantemente la necesidad de análisis en las condiciones del mercado, de la competencia y de las propias fuerzas internas de la organización para concretar una oferta competitiva y sobre todo, eficaz en términos de integralidad.

Por otra parte, lograr implantar una estrategia de marketing requiere el análisis constante del **diseño de la oferta de servicios**. Este importante elemento debe basarse en ajustar las intenciones comerciales de la empresa, con los requerimientos de sus mercados meta. El diseño de la oferta tiene en cuenta básicamente la coherencia entre las 7 variables del marketing para los servicios, revisadas con anterioridad, y su interrelación a través de estrategias de mezcla, con los objetivos de mercado de la empresa. Cada una de estas variables de la mezcla (servicio, precio, comunicación, distribución, procesos, personas y evidencia física) tienen que complementarse, o darse apoyo mutuo en la conformación del servicio. Ningún factor debe ser planificado y atendido por sí solo, sin tener en cuenta el impacto sobre el resto. El diseño de la oferta en SERVAC, debe perseguir entonces el lograr posicionar y reforzar después la posición de sus prestaciones en el mercado, a la vez que entrega sus servicios con la mayor calidad posible.

Otro aspecto de gran importancia para obtener una adecuada estrategia del mercado, es **la imagen** que busca conformar la empresa, tanto institucional o corporativa como del diseño de su oferta de servicios. A través de una imagen intencional y soportada en planes y programas, SERVAC debe conseguir la notoriedad, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado de los servicios, lo cual puede permitirle a la empresa aumentar su capacidad para diferenciarse por encima de sus competidores, añadiendo un valor adicional en cada una de sus prestaciones

Este elemento precisamente aparece a lo largo de la investigación entre los menos atendidos o desarrollados entre los planes de la empresa. SERVAC no debe concentrar sus esfuerzos solamente en trasmitir a través de acciones de comunicación visual o gráfica, la propuesta de su identidad y el interés en posicionarse en la mente del cliente. Es mucho más importante sembrar la filosofía en cada una de estas acciones, de que la imagen debe buscar diferenciar los servicios que brinda SERVAC, de los de otros competidores. El eslogan de la empresa, ("*Mas cerca"*), debe trasmitirse en el modo de actuar en cada una de sus prestaciones, facilitando o acercando realmente este intercambio con sus clientes principales, buscando en ello una potencial ventaja competitiva más allá de su posición geográfica. Esto debe materializarse en acciones intencionales a través de programas de imagen o relaciones públicas, hoy en día prácticamente inexistentes.

La imagen de SERVAC ha estado impactada por la falta de actualización tecnológica, la falta de modernidad y peor aún, la poca relación entre sus políticas, tanto de ventas como de desarrollo y la presencia del mensaje de la filosofía de la organización, en cada una de sus escasas acciones de publicidad. Es medular en este punto, influir en el mejoramiento y perfección de la apariencia, la manera de mostrarse la empresa tanto interna como externamente, así como en sus canales de comunicación y la forma en que la empresa se proyecta ante el público, en definitiva, en su manera de actuar.

Por último, un elemento constituye el necesario soporte de la estrategia de marketing, a modo de columna vertebral para implementar el cambio: **la Estructura**. Esta variable tiene el papel de enfocar y conducir de forma cohesionada a los procesos de la organización en la orientación al mercado. Por supuesto, debe asesorar al ápice estratégico en sus decisiones

de impacto sobre su mercado actual y potencial. Es importante para SERVAC conseguir una estructura organizativa de marketing bien ubicada y consistente, lo cual en primer lugar define y ayuda a entender el papel de cada uno de sus estrategas de frente a las tareas y señales del mercado. La función estructurada del marketing en la empresa debe soportarse, en nuestro criterio, sobre tres líneas fundamentales de acción en su contribución a la organización:

- **Planificación, organización y control de la actividad comercial** (*logrando procedimientos integrados, herramientas de análisis, sistema de información de mercado, procesos que conduzcan al sistema de dirección de la empresa)*
- **Monitoreo del entorno de la empresa** *(comportamiento del mercado de servicios en la aviación, la demanda global de los servicios en el país, participación de la competencia, etc)*
- **Formulación de decisiones y estrategias comerciales** (*combinando las variables de la mezcla, y las variables internas de la organización), para dar respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno.*

El área de Marketing o en este momento, la Dirección Comercial de la empresa debe recibir una considerable e inmediata atención, identificándose por el equipo de dirección los problemas que obstaculizan su mejor funcionamiento, sus sistemas de trabajo, la capacidad, cualidades y competencias de su personal, así como la estructuración objetiva del trabajo de sus especialistas en pos de los objetivos de mercado.

III.3- Resumen de la posición competitiva de SERVAC

Para el negocio **Inmobiliario**, la situación frente a la competencia lo ubica en condiciones relativamente favorables de participación dentro del mercado, aunque no así para sus opciones de crecimiento o desarrollo. Según las opiniones recibidas, en su mayor parte otorgan a SERVAC ventajas en precios. Entre los criterios de especialistas, compartidos por el autor, la mayor ventaja de SERVAC para el negocio inmobiliario radica en la integralidad de su oferta. La misma abarca un grupo importante de servicios complementarios, junto a su

ubicación céntrica en la capital lo cual la acerca tanto a los proveedores turísticos como al primer nivel de gestión de la aviación cubana. En la actualidad, la empresa ha detectado una posible vía de crecimiento de este servicio, a través de la **administración de inmuebles de terceros,** principalmente enfocada al sector aviación donde se presentan grandes déficits debido a las dificultades de mantenimiento a las instalaciones en general. Con esta opción, SERVAC se encarga de brindar un paquete integral a la medida del cliente, combinando con otros servicios como el mantenimiento, suministros mayoristas diversos a precios ventajosos, higienización, gastronomía, informática, transporte y otras en las cuales cuenta con vasta experiencia y mejores condiciones que algunos competidores.

Lo elementos menos fuertes radican en la calidad del servicio, así como la disponibilidad de la oferta, siendo muy limitada la capacidad actual de espacios comercializables. Por esta causa se observa en la matriz BCG de este negocio que durante los años 2011 al 2015, el mismo no creció sustancialmente. A pesar de lograrse una mayor comercialización de locales, su peso sobre el plan de ingresos de la empresa disminuye frente al crecimiento de otras actividades, en tanto su competencia también se muestra más sólida, en términos de calidad y disponibilidad del servicio, como es el caso de las Inmobiliarias Miramar Trade Center, principal competidor del mercado, y ECASA AIJM, entre otras.

A partir de la entrada en vigor de la Resolución 631/2008 del Ministerio de Finanzas y Precios, muchas entidades cuentan con la posibilidad de ofertar sus capacidades disponibles en arrendamiento, lo cual refuerza las vías de incremento en la oferta de espacios en el mercado, y con ello la competencia del servicio. No obstante, al cierre de 2015 no se muestran competidores importantes con capacidades en condiciones para atraer la demanda del sector. Sin embargo, el 44% de los encuestados conocedores del sector, muestran preferencias por el arrendamiento de espacios emergentes, o sea en otro tipo de inmuebles no tradicionalmente dedicados al negocio, o incluso, prefieren arrendar inmuebles privados.

Por otra parte, las actividades de **Alimentación** (cafeterías, comedores y gastronomía a eventos), poseen condiciones que mejoran su presencia en el sector, con potencialidades de crecimiento. Aún la preferencia entre los criterios encuestados se decanta por Cubacatering,

en un 40% de los mismos. Esta empresa se estima posee la mayor participación en el mercado con aproximadamente un 50% de la oferta.

No obstante las fortalezas de esta empresa, con amplias capacidades tecnológicas, suministros y cercanía a las empresas del aeropuerto, así como una discreta pero interesante entrada del sector privado con una oferta variada pero de momento, con pocas potencialidades para la aviación, aun SERVAC posee características integrales en su oferta que pudieran hacerle discutir un futuro liderazgo en el sector. Entre sus fortalezas destacan las condiciones y capacidades de elaboración, suministros, transportación y otras. Se suma a ello la voluntad tanto de su equipo de dirección como de la CACSA, de fortalecer la oferta y expandirla paulatinamente a un número creciente de instalaciones y eventos dentro de la aviación, con una marcada tendencia al crecimiento en la demanda de terceros vinculados al ramo del transporte.

Por sus requerimientos de seguridad, la aviación presenta fuertes barreras de entrada a nuevos competidores de este servicio, aún más si pertenecen al sector no estatal. Los cuenta-propistas y cooperativas de alimentación logran una oferta diversa y de buena calidad, aunque con precios elevados. La oferta es aún inestable y poco segura en términos de suministros, elaboración, transportación, y otros factores. No obstante deberá prestarse especial atención al fortalecimiento de este grupo de competidores, así como al crecimiento en las inversiones de Cubacatering en tecnología y capacidades de elaboración, y su estrategia de incrementar las ventas gastronómicas en las filiales y la zona del aeropuerto, al ser esta su potencial fuente de ingresos y liquidez en CUP. Se conoce que esta empresa planea abrir dos nuevos centros de gastronomía en áreas del aeropuerto, con lo cual reforzaría la oferta y su participación, asumiendo todos los públicos hoy poco provistos de una oferta adecuada.

En lo referente a la comercialización de insumos en general o **Ventas Mayoristas,** SERVAC cuenta aún con fortalezas asociadas principalmente a la experiencia en compras y la capacidad de brindar la una logística integral del suministro (compra-almacenamiento-distribución), de disímiles áreas de abastecimiento material. Radica en la integralidad del servicio su principal fortaleza, al igual que en los precios. No obstante, como fue visto en la

matriz BCG, por su escasa rentabilidad asociada al bajo margen comercial de circulación, tiende a perderse interés económicamente para la empresa, decreciendo frente a otros mayoristas en disponibilidad de la oferta y calidad en los ítems contratados.

Su principal competidor, SITRANS, a pesar de no abarcar una gama diversa de comercialización de insumos, posee una fuerte posición en el abastecimiento integral al mundo de oficinas y ambientes empresariales (50% de la oferta en el mercado). No obstante, SERVAC cuenta con la voluntad de la Corporación de mantenerla como principal suministrador de insumos, lo cual la posiciona per se en el sector, a pesar de que el 56% de los conocedores del mercado aún prefieren a SITRANS como proveedor integral de materiales e insumos, y solo un 24% opta por SERVAC como primer proveedor.

El crecimiento de este servicio dentro del sector se estima según los cálculos expresado en el análisis de cartera (Capítulo II), como promedio del 20% de incremento en la oferta de materiales diversos en los últimos 4 años, debido a dificultades de suministros en el país, y la poca capacidad de divisas para garantizarlos. Los principales competidores de SERVAC no ostentan crecimientos importantes en cuanto a participación entre las empresas de aviación, sin embargo han entrado otros oferentes aunque en volúmenes inferiores.

Otra de las debilidades de SERVAC de cara a su competencia, es la poca capacidad de almacenamiento. Aunque ha habido manifestaciones actuales por la dirección de CACSA sobre la necesidad de traspasar a SERVAC un grupo importante de capacidades de almacenamiento y transporte, existentes hoy entre empresas del sector, esto no se materializa en el corto plazo y continúa afectando la disponibilidad de este servicio en el mercado.

Para la **Reparación y Mantenimiento Constructivo**, la principal debilidad competitiva de SERVAC radica en la poca disponibilidad tanto tecnológica como de personal del servicio, para asumir una demanda creciente dentro del sector. Junto a otras empresas estatales en el país, enfrenta negativamente una tendencia a la fluctuación del personal calificado a otras formas de producción o servicios no estatales, como las cooperativas o los cuenta-propistas, afectando sensiblemente las áreas de reparación de equipos de clima, albañilería, plomería y

otras. De esta forma, la aparición y fortalecimiento de las cooperativas de construcción con sus fortalezas en know how, incentivos y dinamismo, se convierte en un competidor con potencialidad de líder en el mercado, ya que aunque aun no alcanza la mayor participación en el mismo, quedando en un 25%, sin embargo ostenta una mayoritaria participación de preferencia (69%) entre clientes y especialistas en el mercado de los servicios.

Este servicio Estrella dentro del portafolio de SERVAC, como debilidad también ha visto reducir hasta casi anular al cierre de 2015, las acciones de inversión para aumentar las capacidades. En contradicción con las potencialidades del negocio en la cartera de la empresa, lo anterior presumiblemente ocurre por despreocupación, desatención o desconocimiento por parte de sus directivos sobre las tendencias y oportunidades del mercado, habiéndose mostrado crecimientos en el sector y su demanda, muy favorables hasta 2014.

A pesar de su mayor representatividad en el sector, SERVAC encuentra otras amenazas de competencia. El cambio de subordinación al MITRANS desde 2013, ha dado espacio natural a empresas con mayores capacidades y prestaciones como la Empresa Nacional de Astilleros (ENA), el GECT[5] y otras en menor medida, que anteriormente no enfocaban sus ofertas al sector aviación, donde hoy ya participan con resultados positivos. Ello, sumado al fortalecimiento de las cooperativas de construcción, el afianzamiento de TAKE OFF[6] en trabajos de clima, y las debilidades mencionadas con anterioridad, impulsa la necesidad para SERVAC de actuar de forma inmediata en acciones que permitan reforzar o incrementar su posición en el sector, observando constantemente las tendencias de su competencia y del mercado.

El negocio de **Imprenta**, por su situación actual, posee al igual que el de Mantenimiento Constructivo debilidades de capacidad o disponibilidad de oferta respecto a sus competidores más fuertes. Sumado a una calidad por lo general inferior en sus producciones, dada por la descapitalización tecnológica que ha venido sufriendo, la Imprenta “Pablo de la Torriente

[5] Grupo Empresarial Constructor del Transporte, perteneciente al MITRANS
[6] Compañía contratista encargada de las representaciones a líneas aéreas extranjeras en Cuba, aunque también ha mantenido un fuerte aparato de atención a instalaciones de alto volumen de equipos de climatización en instalaciones de aviación.

Brau" de SERVAC no puede elevar su capacidad de oferta en producciones de alta demanda para el sector.

Ha existido en estos años un pobre entendimiento de sus directivos sobre las potencialidades de este centro en el mercado de la gráfica, no solo para el sector, sino también para otros grupos de interés comercial. No obstante cuenta con la mayor participación en la demanda de la aviación del sector, proveyendo un 40% de la oferta de impresos de la gama tradicional (modelajes, sueltos, folletos de trabajo, blocks entre otros) con precios por lo general muy ventajosos.

La imprenta, desde 2015 se encuentra inmersa en la contratación de tres nuevos equipos con cuyas prestaciones puede reforzar su posición, ganando en producciones que hoy no oferta, elevando la calidad de las actuales y eliminando la sub contratación de trabajos como los de de fotomecánica (comprada a algunos de sus competidores) que hasta entonces encarece y retrasa sensiblemente sus flujos productivos. El principal competidor que encuentra SERVAC, PALCOGRAF, ha aumentado su presencia en el mercado y lo que es más importante, ostenta la mayor preferencia con un 60% de los criterios encuestados a su favor, contra solo un 20% a favor de SERVAC.

Para los **Servicios Informáticos**, negocio ubicado en la cartera al cierre de 2014 en el cuadrante Interrogante o Niño, y desplazado a Perro por su lento crecimiento, la lógica de la BCG prevé sin embargo grandes potencialidades a futuro. Existe una alta demanda y necesidades no cubiertas en el sector, pobremente provisto de opciones de soporte y desarrollo informático. Existe además de la voluntad de la dirección de aviación, de que se desarrolle en la empresa de servicios este tipo de respuestas de forma gradual, una alta aceptación entre los 7 clientes que contratan actualmente estos servicios con SERVAC. No obstante, el mismo se inserta en una de las lides más competitivas del mercado de servicios, no solo para la aviación, sino en el país. Las ventajas que brinda la oferta de estos servicios con SERVAC, se basan en precios muy ventajosos, así como el brindar una oferta de soporte técnico (atención y mantenimiento al parque de equipos de informáticas, redes y comunicaciones) no lanzada hasta el momento por ninguno de los competidores detectados, al menos con esas intenciones de cara al mercado. Casi la totalidad de estos, solo compite en

sistemas de inteligencia empresarial, consultorías etc. SERVAC asume una parte creciente del soporte de hardware y redes, con una garantía y servicios personalizados con alta seguridad y responsabilidad de forma permanente. A pesar de la poca experiencia y alcance de la oferta actualmente, han tenido buena aceptación en los clientes.

Al igual que el resto de los proveedores de servicios informáticos, enfrenta la tendencia a la fluctuación del personal calificado hacia formas privadas. La competencia además, cuenta con capacidades de respuestas ante estas situaciones mucho más efectivas, así como una infraestructura de soporte, creación y contratación muy superior, acorde con la experiencia con que cuentan y una alta especialización. SERVAC ha demostrado fuerzas aun por explotar en la administración de servicios de informática. Sus principales fortalezas se han mostrado en la competitividad de sus precios, así como en la integralidad de la oferta. Sin embargo, en cuanto su participación de preferencia aún dista de ser favorable, con solo un 12% de la muestra como primera opción de demanda. En el corto plazo se espera negociar importantes capacidades para administrar redes y servicios técnicos dentro del MITRANS, lo cual reforzaría su crecimiento.

Para el **Servicio de Transportación** (ómnibus, transportes de carga y ligeros), para el personal de las filiales y otros terceros, las decisiones de concentrar la mayor parte de la infraestructura de transporte administrativo de la aviación en SERVAC durante los años 2014 y 2015, la convierte per se en la primera fuente de respuestas a este tipo de necesidades, tanto para la aviación como para otros públicos y entidades que confluyen en la zona del AIJM.

Según estimaciones hechas por especialistas de Logística de CACSA, SERVAC atiende aproximadamente el 40% de la demanda de transportación administrativa en el sector, siendo con ello el líder para este negocio dentro de la aviación. Aunque cuenta con la preferencia en el 48% de las opiniones de expertos y clientes, sin embargo su oferta aún es poco eficaz por la alta descapitalización sostenida por más de 10 años, con una aceptación relativamente baja y costes-precios poco competitivos.

El servicio de ómnibus encontró nuevas ventajas durante 2015 y 2016 respecto a su competencia, asociadas a un plan de combustible discretamente mayor o al menos mantenido en tiempos de recortes energéticos en el país. Con ello mejora la disponibilidad de su oferta respecto a su competencia, para contratar servicios comerciales una vez cumplida su misión fundamental: la transportación del personal que labora en los aeropuertos. Además, esto y otros factores asociados a los costos, así como su posición en el mercado, le permiten aplicar estrategias de precios que aún se muestran mucho más competitivas que sus competidores. Sin embargo, se refuerzan amenazas como el deficiente abastecimiento en partes y piezas, ya que el parque de vehículos de SERVAC es muy envejecido, al contrario de sus competidores CUBATAXI (vehículos ligeros), y TRANSMETRO (ómnibus), los cuales han recibido recientes inyecciones millonarias de capital.

Por último, para el negocio de **Reparación Automotriz**, las condiciones tanto dentro en la cartera de servicios de la empresa, como de competencia dentro del sector continúan siendo favorables, aunque la tendencia al cierre 2015 comienza a mostrar una desaceleración en sus ritmos de crecimiento, contrarios al resto de la oferta del sector que crece en un 4%.

Esto al igual que otros servicios revisados anteriormente, va asociado a la carencia de abastecimientos, así como al debilitamiento del equipamiento de talleres y la poca inversión en estos rubros, en ocasiones por incapacidad de ofertas, en otras presumiblemente por la poca visión estratégica de los máximos responsables del desarrollo en la empresa ante las potencialidades con que la misma enfrenta la demanda del sector. El traspaso al MITRANS también ha abierto puertas a proveedores fuertes como MOTORCENTRO, si bien tanto estos como los transportistas privados aún no alcanzan crecimientos importantes en su participación dentro de la aviación, posiblemente la escasa toma de acciones comerciales y logísticas para este servicio lo ha hecho estancar sus potencialidades, incluso pasando de ser un servicio Estrella hasta 2013, a convertirse en Vaca Lechera en 2015. Es interesante además, como se obtiene un criterio mayoritario en la preferencia de clientes y contratistas de este servicio para las empresas de aviación, en optar por la oferta de proveedores no estatales o privados, para un 44% de las opiniones de preferencia ante la carencia de personal con la experticia y la calificación necesarias, con la que SERVAC enfrenta una

demanda creciente sumado al desabastecimiento, pobres infraestructuras tecnológicas y la ya mencionada poca visión estratégica de sus líderes para este negocio.

III.4 – Direcciones para el cambio de orientación hacia el Marketing en SERVAC S.A:

Teniendo en cuenta estas cuatro líneas de análisis que servirán de soporte para una propuesta estratégica hacia el mercado de SERVAC, la misma debe expresar en todo momento, a través de sus propias políticas y planes de acción específicos, cómo SERVAC se puede ir acercando a un enfoque estratégico para implantar su actividad de marketing.

Para lograrlo, de acuerdo a las debilidades observadas en la organización, y su relación con posibles patrones a seguir en un adecuado desarrollo de la comercialización de los servicios, se considera que la empresa debe ante todo, crear algunas condiciones esenciales como premisas, a saber:

- ✓ ***Lograr la articulación de un Sistema de Información del Mercado (SIM).***

  A través de un SIM, la empresa podrá proveerse de estimaciones externas del entorno donde opera, así como de una constante evaluación interna de sus fuerzas motrices para interactuar con sus clientes, competidores y proveedores, detectando comúnmente importantes amenazas y oportunidades. El conjunto de datos que recabe el SIM, requerirá entonces ser relacionado con la situación vigente y con probables tendencias futuras, convirtiendo esos datos en información y conocimiento.

  El SIM debe basarse en estudios de inteligencia o investigaciones de mercado sobre clientes, tendencias y patrones de compra de los mismos, los movimientos de la competencia, la rentabilidad de los segmentos de mercado que decida atacar, así como los costos y gastos de marketing necesarios para ello. De esta forma, debe destinar personas (y sus competencias), equipos y procedimientos para estos análisis y evaluaciones, que contribuyan a la toma de decisiones por parte de los responsables.

Las variables deben definirse teniendo en cuenta la necesidad de informaciones, en un esquema de servicios tan diverso como el de SERVAC, las prioridades de información pueden variar, aunque siempre se requiere estén alineadas con los objetivos de mercado. Entre las variables de un Sistema de Datos Internos que pudieran incluirse en la empresa, pueden estar:

- **El ciclo de pedidos y facturaciones** (tomando en cuenta los tiempos de abastecimiento y entrega de las prestaciones y mercancías necesarias, los mínimos-máximos estudiados en la política comercial de inventarios, a todo lo cual tributa el perfeccionamiento de la automatización de los stocks, las comunicaciones y su integración rápida y eficiente vinculando al cliente de forma precisa con las áreas de venta)

- **Información de ventas (**garantizando en tiempo real los volúmenes de facturación, lo cual además de los ingresos, da una medida de las necesidades de re-aprovisionamiento, así como de la liquidez que va recibiendo la empresa para la toma de decisiones financieras de corto plazo, entre otras razones)

- **Bases de datos actuales y seguras**

  Con el almacenamiento eficaz y la organización segura de sus bases de datos, la empresa puede generar posibilidades de uso frecuentemente automatizados (como los reportes del sistema automatizado que emplea, eETES), y puede por ejemplo, elaborar estadísticas referentes a perfiles de clientes, sus facturaciones, por servicios, por vendedores, etc. La empresa podrá cruzar estos datos y buscar tendencias y patrones que le permitan aplicar estrategias de venta, promoción o precios directos y diferenciados, destinadas a sus determinados grupos objetivos y las posibles y diversas políticas que podría aplicar a sus clientes de mayor o menor importancia, entre otras.

Por otra parte, es necesaria la implementación del Sistema de Inteligencia de Marketing, recopilando acontecimientos e informaciones diarias del entorno en que se mueve la empresa, a través de procesos de monitoreo que se pudieran instaurar en las áreas de

negocios para recopilar estas informaciones. Los especialistas deben ser capacitados sobre qué tipos de informaciones detectar, en lo cual también pudieran usar los intercambios permanentes con clientes, proveedores, reuniones con directivos de otras empresas etc. En este sentido impacta de forma peculiar la especialización del personal que atiende el mercado, pues debe comprenderse qué tipo de informaciones detectar o buscar y puedan ser utilizadas más eficazmente en la conformación de la oferta, en los análisis etc.

- ✓ ***Orientación de sus procesos y estructuras al mercado.***

Es importante que la organización garantice la orientación de sus esquemas, hacia el mercado, y no hacia los ingresos por ventas, a las ganancias o a sus procesos internos. La filosofía de sus líderes, debe moverse hacia un interés contante por el cliente, dedicando quizás más tiempo y recursos al intercambio con sus clientes importantes. Esto pudiera materializarse a través de visitas, comunicaciones directas, o fomentando encuentros con ellos, generando la forma de conocimiento de sus estados de opinión sobre los servicios entregados y su percepción de calidad. Así también cabría organizar los planes en torno a grupos de clientes en vez de a grupos de servicios (como los planes comerciales actuales que están estructurados por UEB o rama de servicios).

- ✓ ***Concentrarse en competencias esenciales de la organización***

Identificar las competencias fundamentales y garantizar concentrarse en la experiencia que la empresa posee en el mercado, es condición necesaria a tenerse en cuenta en su estrategia. Las competencias esenciales que dan “oficio” a la empresa, se constituyen rápidamente cuando son bien gestionadas y trasmitidas en ventajas competitivas, en ocasiones difíciles de imitar por la competencia.

- ✓ ***Lograr una estructura que favorezca el logro de sus objetivos de mercado***

Creadas las condiciones para una orientación estratégica de la organización hacia el marketing, se podrán entonces resumir todos los elementos estudiados con anterioridad, proponer a la Dirección de SERVAC, un grupo de acciones que con mayor o menor

inmediatez, la empresa garantice como líneas de trabajo fundamentales en la implantación de la actividad de marketing.

Para alcanzar finalmente un enfoque hacia el marketing en todos los ámbitos de SERVAC, en cuyo propósito debe radicar el accionar creativo e inteligente, tanto de sus líderes y especialistas, como de la mayor parte de su capital humano al que se pueda extender como filosofía, resulta necesario en este punto proponer a la organización algunas líneas estratégicas que permitan desarrollar las bases de implantación de esta imprescindible herramienta de gestión empresarial.

Lógicamente, como todo lo que comienza debe aplicarse con disciplina pero a la vez, con flexibilidad, buscando que todos los actores de la empresa comprendan la necesidad del apego a una Estrategia de Marketing, que lejos de encontrarla como meta final, deberá ser mejorada constantemente.

A continuación, se exponen un conjunto de vías o líneas de acción en las cuales el autor, sugiere maneras por cada una de las áreas estudiadas en esta investigación, en las que en mayor o menor medida se detectan oportunidades y fortalezas, tanto dentro como en el entorno de la organización, que deberán ser aprovechadas en su cambio de enfoque hacia el mercado.

Líneas de Acción	Propósitos principales	Responsable
	✓ *Observar la inclusión de las perspectivas de mercado y su posición en el largo plazo, dentro de la Misión de SERVAC.*	*Grupo de Desarrollo Organizacional*
Revisión del Diseño Estratégico corporativo Para el Período 2017 – 2020	✓ *Incorporar en el diseño estratégico, elementos que potencien la vocación del servicio, el oficio de la empresa y sus competencias centrales.*	*Grupo de Desarrollo Organizacional*
	✓ *Definir Objetivos Estratégicos de mercado que garanticen el posicionamiento de los servicios de la empresa*	*Director General SERVAC / Dirección Comercial*

	✓ *Incentivar a todos los niveles, la cultura del mercado, reconociendo y estimulando a empleados y directivos que ejerzan la atención adecuada a clientes o grupos de ellos.*	*Director General SERVAC / Dirección Comercial*
	✓ *Incluir en las estrategias un sistema de visitas frecuentes a clientes fuertes, potenciales o problemáticos, con el objetivo de reforzar el conocimiento de sus intereses, su conformidad y afianzar el compromiso con la organización. El Director debe liderar totalmente estas visitas.*	*Director General*
Re - diseño del área Comercial o de Marketing de la empresa	✓ *Definir las funciones, posible reubicación en el organigrama, perfiles de cargo, competencias y tareas específicas del personal del área.*	*Director Comercial / Director de RRHH*
	✓ *Contratar talento para esta disciplina, completar con personal de experiencia en estudios de mercado los déficits de personal en el área comercial.*	*Director General SERVAC*
	✓ *Diseñar acciones de capacitación de marketing para la dirección de la empresa, los jefes de áreas, el personal de área comercial, de ventas, de producción o servicios y de investigación y desarrollo, entre otros.*	*Director de RRHH*
	✓ *Organizar un equipo de trabajo de marketing, con enfoque multidisciplinario, en el cual participen los principales directivos de la empresa, y los especialistas en la disciplina*	*Dirección Comercial*
	✓ *Estudiar las posibles experiencias externas válidas e ideas que aporten a la organización del área de marketing en la empresa.*	*Director General SERVAC*

Determinación del posicionamiento deseado, para, en función de ello, construir una imagen intencionada.	✓ *Definir y fortalecer los elementos de diferenciación que permitan a SERVAC ventajas respecto a la competencia*	*Dirección Comercial*
	✓ *Fomentar el posicionamiento intencional, a través de estudios del mercado, de los clientes y los competidores de la empresa*	*Dirección Comercial*
	✓ *Concretar planes, programas de relaciones públicas y estrategias en soportes eficaces de comunicación que logren una imagen intencionada de SERVAC, acorde con sus objetivos de negocios, sus valores corporativos y cultura organizacional.*	*Dirección Comercial*
Elaborar la Estrategia de Marketing de la empresa para el período 2017 – 2020	✓ *Definir la lógica en la planeación, organización y control del marketing en la empresa, con vistas al logro de los objetivos con orientación al mercado, a través del manejo de las variables, el diseño de la oferta, las estrategias de imagen, las estructuras optimas y la atención a la cartera de servicios, cuya concreción se logre a través del Plan de Marketing.*	*Director General SERVAC / Dirección Comercial*
Diseño del Sistema de Información de Marketing en la empresa (SIM)	✓ *Determinar la información relevante para las decisiones de marketing y estructurar el sistema en cada uno de los componentes de la empresa*	*Director Comercial*
	✓ *Definir y garantizar las personas, equipos, sistemas de informatización y procedimientos destinados a reunir, ordenar, analizar y entregar la información, tanto interna como externa a los responsables de la toma de decisiones de marketing.*	*Director Comercial / Director de Informática y Comunicaciones / Director General*

Diseño del sistema de indicadores para la medición de la efectividad y eficiencia de la actividad de Marketing en SERVAC	✓ *Definición de un grupo de parámetros o indicadores internos y externos a la organización, así como sus criterios que permitan medir, mediante la información del SIM, los niveles de satisfacción de clientes, parámetros de ejecución y evaluación financiera de resultados de acciones de marketing, tiempos, costos, pérdidas, fallos entre otros.*	*Grupo de Desarrollo Organizacional / Director Comercial*
Implementar el proceso de revisión e identificación de la competencia directa e indirecta de SERVAC	✓ *Identificar empresas de la competencia y potenciales competidores por servicio, a fin de evaluar su posición frente SERVAC de manera constante y dinámica*	*Director Comercial*
	✓ *Monitorear e informar al Consejo de Dirección sobre las estrategias y movimientos de la competencia, la calidad de sus ofertas, sus estrategias de precios y resultados, sus recursos y capacidades así como su grado de participación en los distintos mercados en que interactúa la empresa, con vistas a elegir los mercados y estrategias adecuadas que generen mejores resultados.*	*Director Comercial*
	✓ *Analizar e implementar acciones de benchmarking, acogiendo las mejores prácticas posibles de los competidores de mayor éxito por cada negocio.*	*Director Comercial*
	✓ *Preparar al personal indicado para la elaboración de Mapas de Grupos Estratégicos, realizando el monitoreo de las empresas competidoras que se dirigen al mismo mercado meta, y que al asumir estrategias similares, presentan ofertas similares, lo que hace que los clientes los perciban como sustitutos.*	*Director Comercial*

Diseño de políticas para la oferta.	✓ *Establecer programas por tipos de servicio, a modo de líneas de funcionamiento que partiendo de los objetivos de marketing, regulen el manejo de los precios, las condiciones de cada servicio y su entrega, la comunicación comercial, la estructuración de los procesos, las competencias centrales de la organización a través del oficio y la preparación del personal, la imagen corporativa etc.*	*Director General SERVAC*
Implementación del análisis sistemático de cartera	✓ *Implementar el uso de matrices como la BCG u otras de forma periódica, que analice el manejo de la oferta de servicio, de acuerdo a sus potencialidades o atractivo del mercado y la fortaleza del negocio (o la posición competitiva). Tener en cuenta sus movimientos, inversión o des-inversión partiendo de sus riesgos, condiciones favorables o amenazas, así como de la participación en el mercado etc.*	*Director General SERVAC*
Modificar el sistema de estimulación laboral, enfocado a los esfuerzos de marketing	✓ *Incorporar incentivos salariales vinculados a la atención a clientes, su satisfacción por segmentos o negocios, así como a través de la medición del impacto de las acciones de marketing.*	*Director de RRHH / Director General SERVAC*

Sin dudas, la modernidad para las empresas ha traído consigo un sin número de retos para el marketing y su aplicación. Es por ello que el proceso de selección, oferta y comunicación de valor dentro de las organizaciones, cada vez depende más para su éxito de una planeación

estratégica coherente y efectiva, que a su vez sea compartida y visible por todos los entes de la empresa.

A lo largo de esta investigación, se han identificado los problemas fundamentales que impiden a la empresa crear una estrategia de marketing y ejercer así una adecuada gestión comercial, acorde a su desarrollo y retos actuales y futuros, con enfoque al mercado y sus clientes. A continuación, a modo de cuadro de chequeo, se revisa el impacto de cada una de las líneas de acción diseñadas sobre los principales elementos detectados en la problemática comercial de la empresa, comprobando que cada causa quede al menos atendida o prevista su solución dentro de las acciones propuestas, quedando como sigue:

CAUSAS ***Líneas de acción***	**Presencia del marketing en la Estrategia de la Organización**	**Equilibrio en la cartera de servicios**	**Estructura para la atención al mercado**	**Diseño de la oferta**	**Imagen del servicio**
Revisión del Diseño Estratégico corporativo Para el Período 2017 – 2020	X	X			
Re - diseño del área Comercial o de Marketing de la empresa			X		
Determinación del posicionamiento deseado, para, en función de ello, construir una imagen intencionada.	X			X	X
Elaborar la Estrategia de Marketing de la empresa para el período 2017 – 2020	X			X	
Diseño del Sistema de					

Información de Marketing en la empresa (SIM)		X	X		
Diseño del sistema de indicadores para la medición de la efectividad y eficiencia de la actividad de Marketing en SERVAC	X	X	X		
Implementar el proceso de revisión e identificación de la competencia directa e indirecta de SERVAC		X		X	
Diseño de políticas para la oferta.	X			X	X
Implementación del análisis sistemático de cartera		X			
Modificar el sistema de estimulación laboral, enfocado a los esfuerzos de marketing	X				X

CONCLUSIONES:

1- Para las empresas de servicios, la comprensión, el manejo y evaluación permanente de las variables del mercado, expresadas a través de una estrategia de marketing eficaz y coherente con sus objetivos de desarrollo, constituyen factores indudables para su éxito, o su extinción.

2- Prestar especial atención al diseño de la oferta para mercados meta bien definidos, basado en la articulación de las siete variables del marketing de servicios, es el eje fundamental para el logro de una estrategia hacia el mercado en la empresa.

3- Instrumentos de diagnóstico como la Auditoría de Marketing, los Análisis de Cartera, de la Competencia en el sector y de las Estructuras Organizativas del marketing en la organización, brindaron a SERVAC soportes de información confiables para identificar los principales problemas de la empresa, en relación con su orientación al mercado.

4- La voluntad tanto de CACSA como de las empresas del sector, de sub-contratar muchas actividades logísticas y de servicios han convertido a SERVAC por su estructura y objeto social, en la mira natural para la atención a estas necesidades, materializándose en crecimientos importantes de sus principales servicios hasta 2015.

5- La ejecución de estudios de mercado aun no se encuentra bien proyectada en la empresa, debido principalmente a la falta de voluntad y comprensión de sus principales directivos sobre la proyección hacia el mercado, sumado a la falta de organización.

6- El personal a todos los niveles de las estructuras de Dirección en la empresa, no se encuentra debidamente preparado para ejercer una gestión del marketing eficaz.

7- La proyección actual de la Estrategia de Desarrollo en SERVAC, no se encuentra debidamente orientada en sus fundamentos y objetivos hacia el mercado.

8- La actividad de marketing en la empresa y sus procesos de comercialización no han recibido la atención necesaria de cara a un mejor desarrollo y posicionamiento de sus prestaciones.

9- La cartera de negocios no refleja tendencias estructuradas, ha sufrido de poco estudio sustentado en el mercado, los crecimientos y cambios han sido impuestos o voluntaristas. No obstante, muestra expectativas de crecimientos muy favorables, basadas en las amplias posibilidades que brinda el sector para el desarrollo de cada una de sus prestaciones.

10-El crecimiento en la cartera de servicios no ha sido acompañado por un desarrollo en paralelo de su infraestructura tanto desde la base, como de sus capacidades tecnológicas y de preparación del personal clave en los servicios.

11-A pesar de contar con fuertes posiciones en algunos negocios respecto a la competencia, la empresa no adopta políticas o análisis profundos y sistemáticos que le permitan adoptar acciones en su favor, principalmente en términos de posicionamiento y preferencia del cliente.

12- La ausencia de un Sistema de Información de Marketing (SIM) dentro del cuadro de mando de la empresa, limita fuertemente sus proyecciones y resultados, así como las posibilidades de éxito de sus planes y estrategias de cara al mercado.

RECOMENDACIONES:

- ✓ Someter a la consideración del equipo de Dirección de SERVAC, el rediseño de la Estrategia de Desarrollo de la empresa con la inclusión de Objetivos de Marketing y una fuerte orientación al Mercado.

- ✓ Estructurar a niveles de sus marcos de decisión fundamentales, a través de las herramientas que sugiere esta investigación, las líneas de acción para la implantación del marketing en SERVAC, con proyección estratégica para el período 2016-2019

- ✓ Diseñar los cambios estructurales, de cultura organizacional y competencias que requiere ser soporte de los cambios propuestos.

- ✓ El área de Marketing o en este momento, la Dirección Comercial de la empresa debe recibir una considerable e inmediata atención, los problemas que obstaculizan su mejor funcionamiento, sus sistemas de trabajo, el talento, cualidades y competencias de su personal, así como la estructuración objetiva del trabajo de sus especialistas en pos de los objetivos de mercado.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- Albuerne García, J. (2009): *Análisis de Cartera. El caso grupo industrial empaque*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección: Universidad de la Habana.

- Bettencourt, L. A., (2016): *Heroic Marketing: How Marketing Creates Enduring Firm Value. American Marketing Association.* 24 de abril de 2016. Recuperado del sitio https://www.ama.org/resources/Pages/heroic-marketing-creates-enduring-firm-value.aspx

- Camacho Castellanos, J.C. (2011), *Marketing de servicios*. (Edición electrónica). Recuperado del sitio www.eumed.net/libros/2011a/894/.

- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D., (1994), *Marketing relacional: integrando calidad, el servicio al cliente y el marketing.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Colectivo de Autores (2005), *Principios y métodos para el Mejoramiento Organizacional.* La Habana: Editorial Félix Varela.

- Colectivo de autores (2010), *Estrategia Organizacional*, La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

- Conick, H. (2016), *A Day Off on Thanksgiving: Good for Employees, Good for Marketing. American Marketing Association. 26 de octubre de 2016.* Recuperado del sitio https://www.ama.org/career/Pages/day-off-thanksgiving-good-employees-good-marketing.aspx

- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007). Decreto 281 de 16 de agosto de 2007, Reglamento para la implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Gaceta Oficial No. 007 (18 de febrero de 2013): 198-351. ISSN 1682-7511.

- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007). Decreto Ley 252, Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, Consejo de Estado. Gaceta Oficial No. 007 (18 de febrero de 2013): 193-198. ISSN 1682-7511. Díaz, I. et al. (2010), *Estrategia organizacional.* La Habana: Editorial Félix Varela.

- Gil Victor, F., (2008), *Crossumer: claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Madrid, España: Editorial Gestión 2000.

- Hernández Gómez, Á. R., (2009a), *Mercadotecnia en la Empresa Cubana: continuación del desafío.* La Habana, Cuba: Ediciones Logos - Editorial Imágenes.

- Hernández Gómez, Á. R., (2009b), *Planeación de Mercadotecnia en la Empresa Cubana*, La Habana, Cuba: Ediciones Logos.

- Hoffman, D. y Bateson, J. E. (2011), *Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos*. México DF, México: Cengage Learning.

- Kotler, P. y Amstrong, G., (2003), *Fundamentos del Marketing*. México DF, México: McGraw-Hill.

- Kotler, P. y Lane Keller, K., (2006), *Dirección de Marketing*. México DF, México: Pearson Educación. Décimo Segunda Edición

- Lambin, J., (1991), *Marketing Estratégico.* Madrid, España: Mc Graw Hill.

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Partido Comunista de Cuba, 2009.

- Lovelock, C., (2008), *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*, México DF, México: Prentice Hall.

- Manual de Identidad Institucional de la Empresa de Servicios a la Aviación Civil, SERVAC S.A., 2011.

- Martín Fernández, M. y Torres Pérez, R. (2011): *La Economía de Servicios*. Cuba: Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana. Recuperado del sitio https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia.

- Ochoa, L. A., (2016): *Perfeccionamiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Control Interno en la Empresa de Servicios de la Aviación, (SERVAC).* Tesis en opción al título de Máster en Dirección: Universidad de la Habana.

- Payne, A., (1996), *La esencia de la mercadotecnia de servicios*, México DF, México: Prentice-Hall.

- Resolución Conjunta No. 1, Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba 2005

- Resolución 557, Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba 2014.

- Rubalcaba, L., (1999), *Los servicios en la Economía Global: nuevos retos para la Estadística.* Revista Fuentes Estadísticas, 38, (pp: 8-9)

- Saldaña Espinosa, J. y Cervantes Aldana, J., (2000), *Mercadotecnia de Servicios*. Revista Contaduría y Administración,199, (pp. 73-90).

- Sánchez Frank, G. X., (2014), *Auditoría de Marketing en la Empresa de Servicios a la Aviación Civil: SERVAC S.A* (Informe de Práctica Pre-profesional). Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana.

- Santesmases Mestre, M., (1995), *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid, España: Ediciones Pirámides S.A.

- Soriano Soriano, C. (Ed), (1990), *Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Viloria Cedeño, N. (2012), *Desarrollo Turístico y su relación con el transporte*. *Revista Ges.tur*, *N° 17,* (pp. 23-36).

- Zeithaml, V., (2009), *Marketing de Servicios*, Barcelona, España: Mc.Graw-Hill - Interamericana de España S.L.

ANEXOS

Anexo 1: **Cuestionario de Auditoría de Marketing**

Auditoría del Entorno de Marketing:		**Totalmente**	**Solo en parte**	**Ninguna**
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son? 2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			X X
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa? 4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?	X	 X	
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato? 6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla? 7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?	 X	X X	
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan? 9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio? 10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?		X X	 X	
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing? 12. ¿Se han tomado medidas al respecto?	X X		

Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a las negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa? 14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa? 15. ¿Se ha hecho algo al respecto?		X X X	
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?		X	
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? 18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.? 19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas?		X X	X
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado,…?		X	
Distribución y distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que elabora la empresa hasta los clientes?	X		
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio? 23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos? 24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?	X X	 X	
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte? 26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento? 27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros? 28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?	X X X		X
Grupos de interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa? 30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			X X

Auditoría de la Estrategia de Marketing:

Filosofía de marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes? 32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?	X	X	
Mercado meta	33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento? 34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?			X X
Metas y objetivos	35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable? 36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados? 37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?		X X X	
Estrategia	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía? 39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento? 40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?			X X X

Auditoría de la Organización de Marketing:

Estructura formal	41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing? 42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? 43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?		X X X	

Eficacia funcional	44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.?		X	
	45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?		X	

Auditoría de los Sistemas de Marketing:

Sistema de información de marketing	46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en 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?			X
	47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			X
Sistemas de planificación de marketing	48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?			X
	49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?	X		
Sistemas de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos?		X	
	51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?		X	
	52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			X
Sistemas de desarrollo de nuevos servicios	53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos servicios?		X	
	54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de servicio y mercado antes de lanzar nuevos servicios?			X

Auditoría de la Mezcla de Marketing:

Producto	55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?	X		
	56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?		X	
	57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?		X	

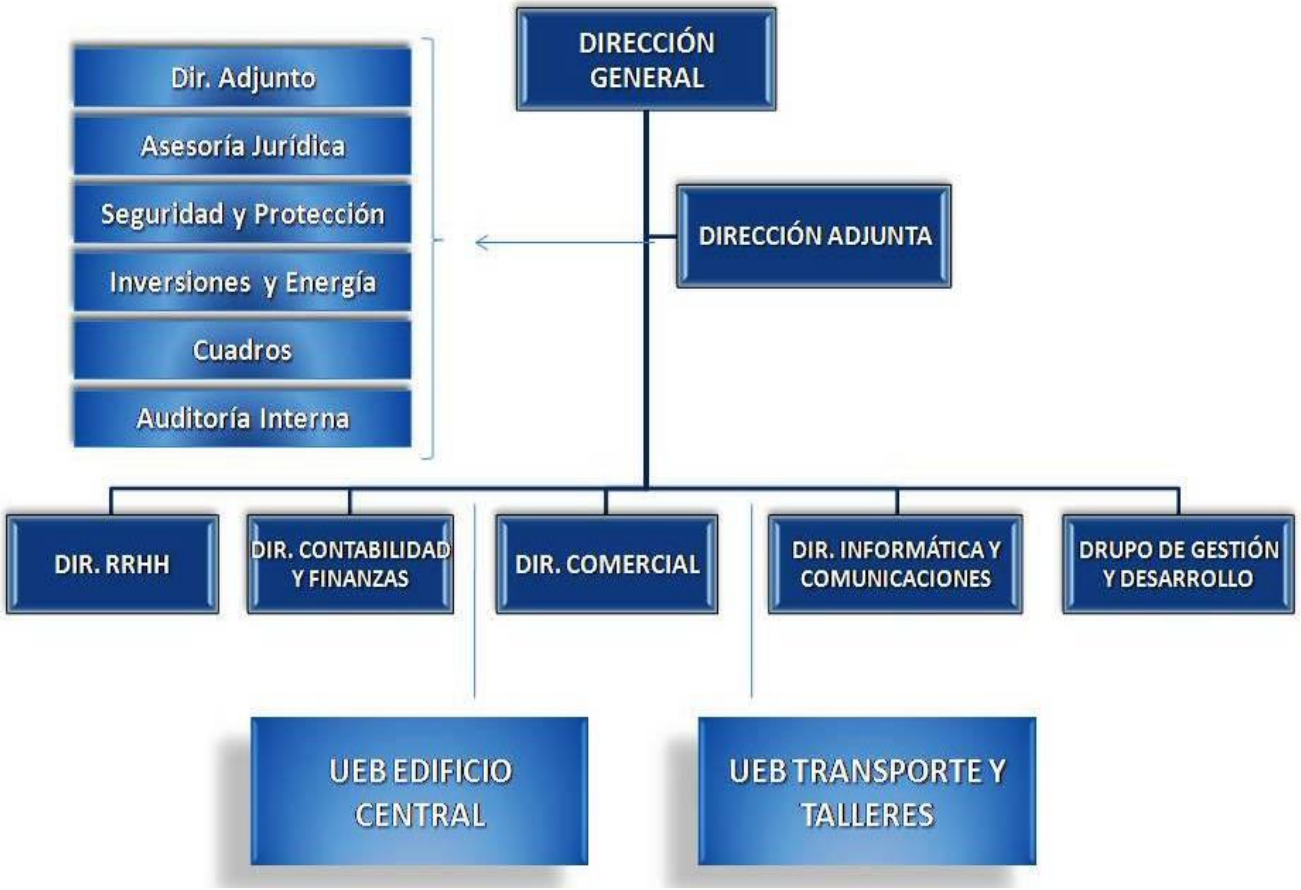
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?	X		
	59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe?	X		
	60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			X
	61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			X
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa?	X		
	63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?		X	
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa?	X		
	65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?		X	
Fuerza de ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?			X
	67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?			X
	68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?			X

Auditoría de los Resultados de Marketing:

Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?		X	
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?		X	
	71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?		X	

Análisis de costo / efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes?		X	
	73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece?			X
	74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?		X	
	75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.?			X
	76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?		X	

Anexo 2: **Organigrama de SERVAC S.A., Año 2016**



Anexo 3: **Cartera de Clientes de SERVAC S.A.**

Número de Clientes por Servicios	2011	2012	2013	2014	2015
Administración Inmobiliaria	14	16	18	21	24
Alimentación(*)	6	8	12	14	25
Ventas Mayoristas	8	21	16	17	28
Rep. y Mantenimiento Constructivo	5	8	11	15	19
Imprenta	6	11	15	22	30
Servicios Informáticos	0	0	0	5	7
Transportación	6	8	12	18	21
Reparación Automotriz	11	15	17	20	27
Otros Servicios	11	8	6	6	8
TOTALES X AÑO	**67**	**95**	**107**	**138**	**189**

Anexo 4**: Descripción de los negocios por UEB de SERVAC**

UEB EDIFICIO CENTRAL – Ubicación: Calle 23 esp. P. Vedado, La Habana

VOLUMEN DE FACTURACIÓN POR SERVICIOS - 2015: **$ 7,854.4 MP**

% / TOTAL INGRESOS SERVAC: **62 %**

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Ventas Mayoristas	Comercialización de insumos en general, materiales, equipamiento y mobiliario de oficina
Comedor - Cafetería	Ventas de productos alimenticios elaborados por comedores y cafeterías, tanto servicios administrativos, a eventos, reuniones y brindis, y venta de alimentos ligeros a trabajadores
Arrendamiento de Locales	Locales climatizados, incluye servicios de mantenimiento constructivo, limpieza, seguridad, servicio eléctrico y telefonía interna
Administración de Inmuebles	Comprende los servicios de mantenimiento de redes hidráulicas, sanitarias y eléctricas, así como de los equipos de clima y otros mantenimientos generales y reparaciones constructivas menores, limpieza de áreas públicas e interiores, seguridad, pizarra, recepción y parqueo etc. Contratación es puntual según requerimientos del cliente y características del emplazamiento
Mantenimiento y reparación constructiva	Reparaciones ligeras, obras menores de construcción y reparación de equipos de clima, técnicos y tecnológicos, asesoramiento y control de presupuesto técnico a construcciones
Servicio de limpieza e higienización	Higienización a interiores y exteriores, jardinería, atención a áreas públicas, control de plagas y vectores.
Alquiler de salón de reuniones y teatro	Arrendamiento por hora de locales de pequeño, mediano y amplio formato, con servicio audiovisual, para eventos, reuniones, actos y actividades grupales de todo tipo.
Audiovisuales, fotografía y Video	Filmaciones en video de diversos formatos, edición y fotografía no artística
Servicio de imprenta	Diseño e impresiones de todo tipo en papel y cartulina, montaje y encuadernado

UEB TRANSPORTE Y TALLERES – Ubicación: Carretera Murgas, Boyeros, La Habana

VOLUMEN DE FACTURACIÓN POR SERVICIOS - 2015: **$ 4,504.3 MP**

% / TOTAL INGRESOS SERVAC: **35 %**

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Reparación y mantenimiento automotriz	Reparación de todo tipo de vehículos automotores, asesoría técnica, defectación y diagnóstico, gestión y legalización de documentos, fregado de autos, prueba de índice de consumo, revisión y mantenimiento preventivo.
Transportación Obrera	Transportación por ómnibus a todo el personal de la aviación en la capital, y terceros contratados que tributan a la actividad en aeropuertos y entidades de aviación
Arrendamiento de transporte	Alquiler de vehículos ligeros, microbús, ómnibus, pipa de agua y camión con chofer para la transportación de personal tripulantes, administrativo y cargas
Servicio de Remolque (auxilio en la vía)	Vehículo de rescate y auxilio en la vía las 24 hrs.
Contratación de choferes	Contratación de choferes experimentados y habilitados para todo tipo de parque de equipos

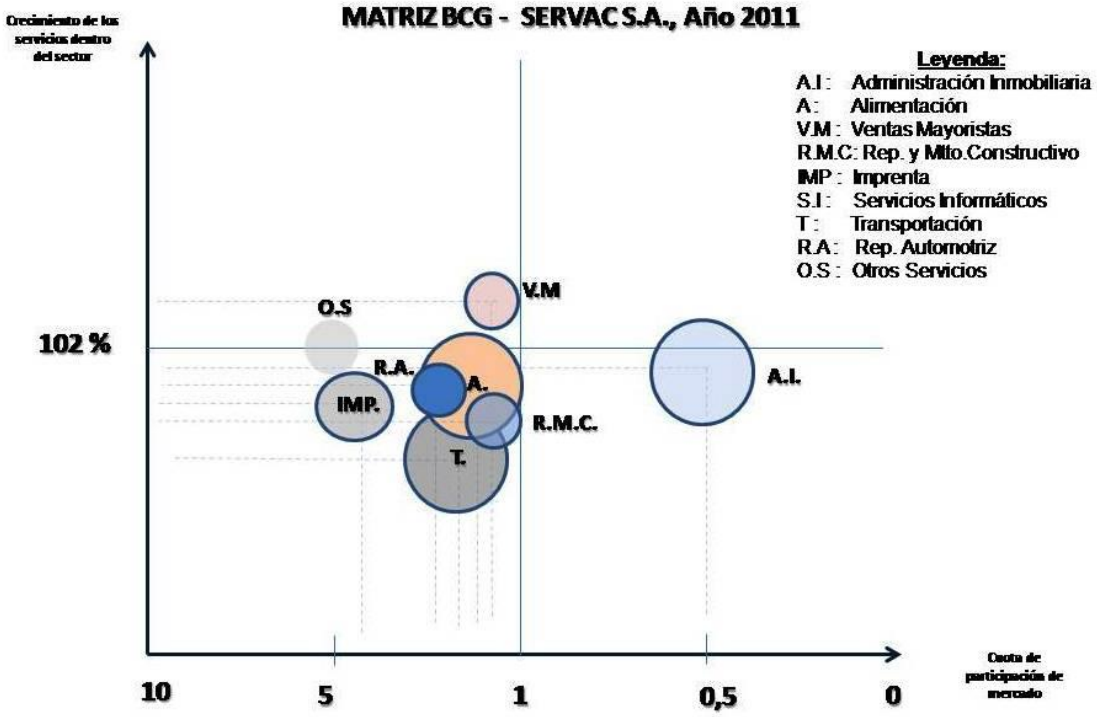
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA – Ubicación: Calle 23 esq. P, Vedado, La Habana

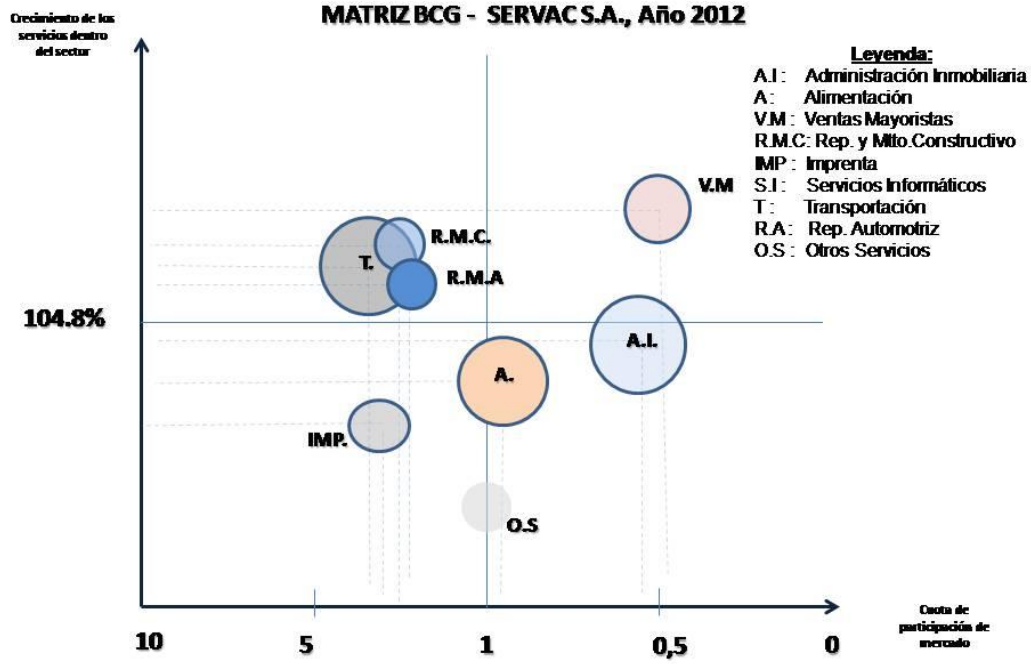
VOLUMEN DE FACTURACIÓN POR SERVICIOS - 2015: **$ 131.1 MP**

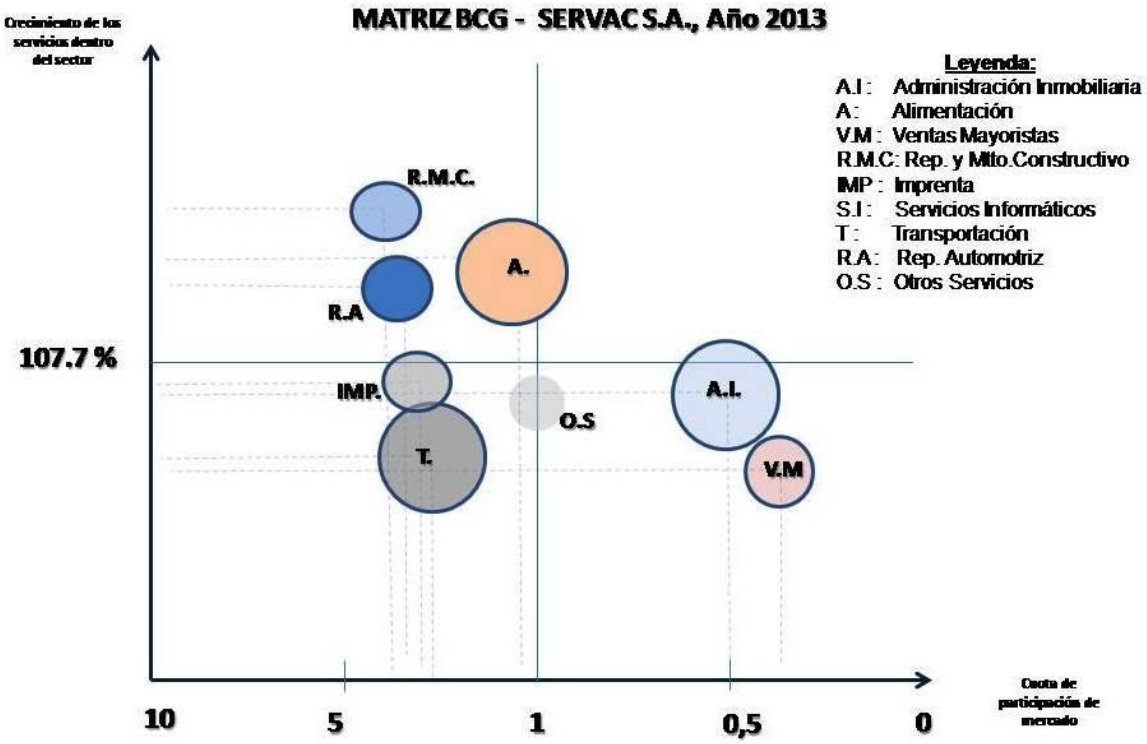
% / TOTAL INGRESOS SERVAC: **1 %**

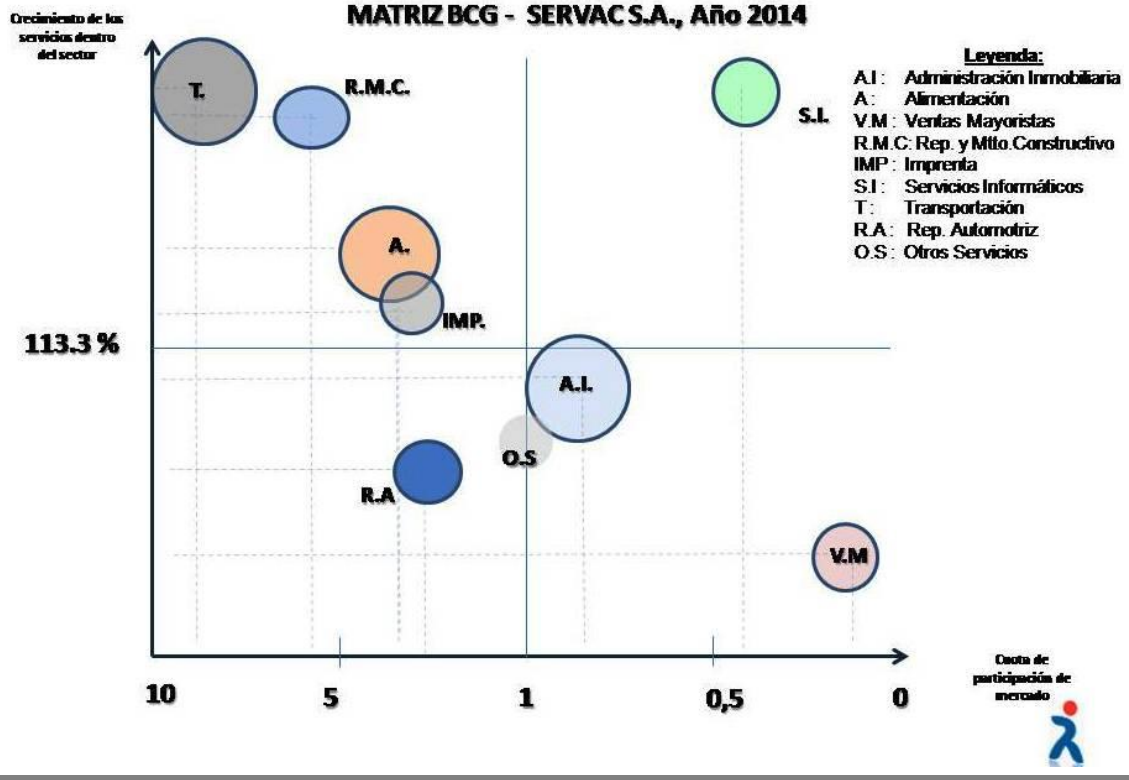
DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
Servicios informáticos y telemáticos	Software, Hardware y Administración de Redes, asesoría técnica a estaciones de trabajo, reparación, creación de herramientas de inteligencia empresarial, seguridad informática entre otros.

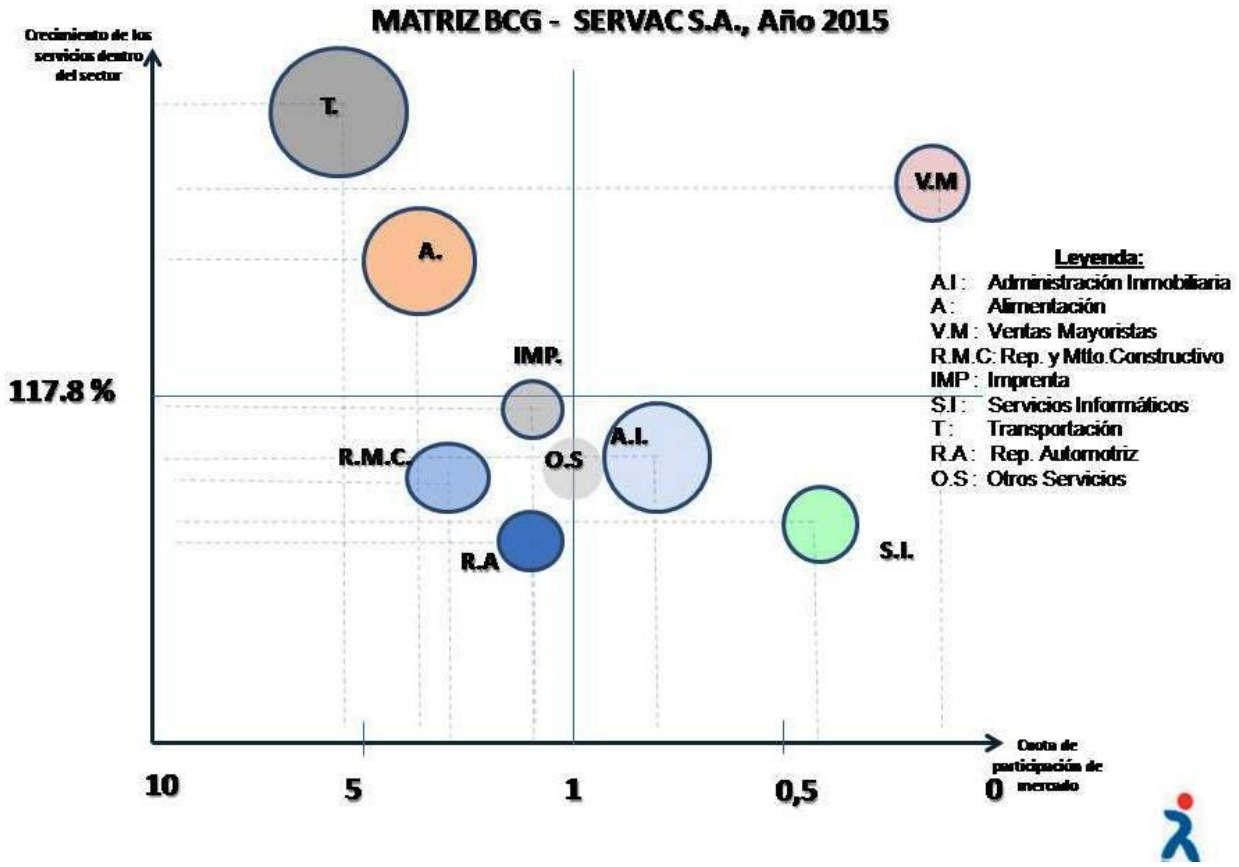
Anexo 5**: Matrices BCG SERVAC S.A., años 2011 al 2015**






MATRIZ BCG - SERVAC S.A., Año 2013
Crecimiento de los servicios dentro del sector
Leyenda:
A.I : Administración Inmobiliaria
A: Alimentación
V.M : Ventas Mayoristas
R.M.C: Rep. y Mto.Constructivo
IMP : Imprenta
S.I : Servicios Informáticos
T : Transportación
R.A: Rep. Automotriz
O.S : Otros Servicios
R.M.C.
A.
R.A
107.7 %
IMP.
A.I.
O.S
T.
V.M
10
5
1
0,5
0
Cuota de participación de mercado


MATRIZ BCG - SERVAC S.A., Año 2014
Crecimiento de los servicios dentro del sector
Leyenda:
A.I : Administración Inmobiliaria
A: Alimentación
V.M : Ventas Mayoristas
R.M.C: Rep. y Mto.Constructivo
IMP : Imprenta
S.I : Servicios Informáticos
T : Transportación
R.A: Rep. Automotriz
O.S : Otros Servicios
T.
R.M.C.
S.I.
A.
IMP.
113.3 %
A.I.
O.S
R.A
V.M
10
5
1
0,5
0
Cuota de participación de mercado


MATRIZ BCG - SERVAC S.A., Año 2015
Crecimiento de los servicios dentro del sector
117.8 %
T.
A.
V.M
IMP.
R.M.C.
O.S
A.I.
R.A
S.I.
Leyenda:
A.I : Administración Inmobiliaria
A : Alimentación
V.M : Ventas Mayoristas
R.M.C: Rep. y Mtto.Constructivo
IMP : Imprenta
S.I : Servicios Informáticos
T : Transportación
R.A : Rep. Automotriz
O.S : Otros Servicios
Cuota de participación de mercado
10
5
1
0,5
0

Datos de Ingresos y variaciones de crecimiento empleados para la construcción de las matrices BCG.

Indicadores económicos SERVAC S.A., años 2011 al 2015

DATOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ BCG

No.	Servicios	2011							
				PARTICIPACION EN EL MERCADO			CRECIMIENTO DEL SECTOR		
		Importancia / Ingresos	Tasa de crecimiento anual SERVAC	SERVAC	Competidor principal	RATIO	VOLUMEN DE ACT. SERVAC	VOLUMEN COMPETENCIA	TAMAÑO DEL SECTOR Miles de Pesos
1	Administración Inmobiliaria	30,7%	101,0%	16%	33%	0,5	1.807,1	9.487,4	11.294,55
2	Alimentación	28,8%	99,0%	14%	10%	1,4	1.695,8	10.417,2	12.112,98
3	Ventas Mayoristas	7,3%	108,0%	19%	14%	1,4	427,7	1.823,2	2.250,90
4	Rep. y Mantenimiento Constructivo	1,3%	88,0%	7%	5%	1,4	79,5	1.055,7	1.135,19
5	Imprenta	7,8%	89,0%	28%	7%	4,0	459,9	1.182,6	1.642,48
6	Servicios Informáticos	0,0%			1%	0,0	0,0	140,0	140,00
7	Transportación	12,0%	80,0%	24%	12%	2,0	706,5	2.237,4	2.943,92
8	Reparación Automotriz	5,4%	90,0%	12%	5%	2,4	317,7	2.330,0	2.647,71
9	Otros Servicios	6,7%	101,0%	3%	1%	3,0	396,8	12.828,8	13.225,60
	Crecimiento Promedio de los servicios	**94,5%**							**47.393,3**
							Crecimiento de los servicios en el sector		**102,0%**

No.	Servicios	2012								
				PARTICIPACION EN EL MERCADO			CRECIMIENTO DEL SECTOR			
		Importancia / Ingresos	Tasa de crecimiento anual SERVAC	SERVAC	Competidor principal	RATIO	VOLUMEN DE ACT. SERVAC	VOLUMEN COMPETENCIA	TAMAÑO DEL SECTOR Miles de Pesos	Tasa de crecimiento del sector
1	Administración Inmobiliaria	31,4%	103,2%	20%	28%	0,7	1.865,2	7.460,8	9.325,94	82,6%
2	Alimentación	26,8%	93,6%	18%	20%	0,9	1.588,1	7.234,7	8.822,79	72,8%
3	Ventas Mayoristas	11,3%	156,6%	16%	36%	0,4	669,7	3.515,8	4.185,42	185,9%
4	Rep. y Mantenimiento Constructivo	1,7%	124,5%	15%	5%	3,0	98,9	560,5	659,44	58,1%
5	Imprenta	5,7%	73,9%	25%	10%	2,5	340,0	1.020,0	1.359,98	82,8%
6	Servicios Informáticos	0,0%	-	-	-	-	0,0	120,0	120,00	85,7%
7	Transportación	13,7%	115,3%	30%	8%	3,8	814,9	1.901,3	2.716,19	92,3%
8	Reparación Automotriz	5,9%	110,9%	18%	8%	2,3	352,3	1.604,9	1.957,16	73,9%
9	Otros Servicios	3,5%	51,8%	1%	1%	1,0	205,4	20.336,6	20.541,97	155,3%
	Crecimiento Promedio de los servicios	**103,7%**							**49.688,9**	
							Crecimiento de los servicios en el sector		**104,8%**	

No.	Servicios	2013								
				PARTICIPACION EN EL MERCADO						
		Importancia / Ingresos	Tasa de crecimiento anual SERVAC	SERVAC	Competidor principal	RATIO	VOLUMEN DE ACT. SERVAC	VOLUMEN COMPETENCIA	TAMAÑO DEL SECTOR Miles de Pesos	Tasa de crecimiento del sector
1	Administración Inmobiliaria	29,7%	103,0%	23%	32%	0,7	1.922,0	6.434,5	8.356,55	89,6%
2	Alimentación	33,3%	136,0%	26%	17%	1,5	2.159,5	6.146,3	8.305,80	94,1%
3	Ventas Mayoristas	8,8%	84,9%	12%	40%	0,3	568,8	4.171,3	4.740,09	113,3%
4	Rep. y Mantenimiento Constructivo	2,3%	151,8%	20%	6%	3,3	150,2	600,8	750,95	113,9%
5	Imprenta	5,3%	100,9%	26%	9%	2,9	343,2	976,7	1.319,87	97,1%
6	Servicios Informáticos	0,0%	-		13%	0,0	0,0	600,0	600,00	500,0%
7	Transportación	10,6%	84,1%	11%	4%	2,8	685,4	5.545,3	6.230,63	229,4%
8	Reparación Automotriz	6,8%	125,5%	21%	7%	3,0	442,2	1.663,6	2.105,78	107,6%
9	Otros Servicios	3,3%	102,6%	1%	1%	1,0	210,8	20.872,2	21.083,04	102,6%
	Crecimiento Promedio de los servicios	**111,1%**							**53.492,7**	
							Crecimiento de los servicios en el sector		**107,7%**	

No.	Servicios	2014								
				PARTICIPACION EN EL MERCADO						
		Importancia / Ingresos	Tasa de crecimiento anual SERVAC	SERVAC	Competidor principal	RATIO	VOLUMEN DE ACT. SERVAC	VOLUMEN COMPETENCIA	TAMAÑO DEL SECTOR Miles de Pesos	Tasa de crecimiento del sector
1	Administración Inmobiliaria	20,4%	101,5%	24%	30%	0,8	1.951,0	6.178,1	8.129,05	97,3%
2	Alimentación	30,3%	134,4%	34%	11%	3,1	2.903,3	5.635,8	8.539,10	102,8%
3	Ventas Mayoristas	5,1%	86,4%	8%	43%	0,2	491,2	5.648,8	6.139,97	129,5%
4	Rep. y Mantenimiento Constructivo	4,8%	303,7%	29%	5%	5,8	456,2	1.116,9	1.573,08	209,5%
5	Imprenta	4,2%	116,5%	27%	11%	2,5	399,8	1.080,9	1.480,65	112,2%
6	Servicios Informáticos	1,4%	(*)	9%	22%	0,4	133,1	1.346,1	1.479,19	246,5%
7	Transportación	27,0%	377,6%	29%	3%	9,7	2.588,0	6.336,0	8.924,00	143,2%
8	Reparación Automotriz	4,6%	99,9%	20%	8%	2,5	441,8	1.767,1	2.208,87	104,9%
9	Otros Servicios	2,3%	104,9%	1%	1%	1,0	221,1	21.887,8	22.108,94	104,9%
	Crecimiento Promedio de los servicios	**147,2%**							**60.582,8**	
					Crecimiento de los servicios en el sector				**113,3%**	

No.	Servicios	2015								
				PARTICIPACION EN EL MERCADO						
		Importancia / Ingresos	Tasa de crecimiento anual SERVAC	SERVAC	Competidor principal	RATIO	VOLUMEN DE ACT. SERVAC	VOLUMEN COMPETENCIA	TAMAÑO DEL SECTOR Miles de Pesos	Tasa de crecimiento del sector
1	Administración Inmobiliaria	17,1%	111,5%	20%	30%	0,7	2.176,3	8.705,1	10.881,35	133,9%
2	Alimentación	31,9%	139,9%	36%	12%	3,0	4.062,8	7.222,7	11.285,44	132,2%
3	Ventas Mayoristas	5,8%	150,7%	6%	40%	0,2	740,1	11.594,1	12.334,18	200,9%
4	Rep. y Mantenimiento Constructivo	3,3%	91,3%	19%	7%	2,7	416,5	1.775,5	2.191,92	139,3%
5	Imprenta	3,6%	114,8%	27%	15%	1,8	458,8	1.240,6	1.699,41	114,8%
6	Servicios Informáticos	1,0%	98,5%	8%	18%	0,4	131,1	1.507,4	1.638,44	110,8%
7	Transportación	32,4%	159,6%	32%	6%	5,3	4.129,9	8.776,1	12.906,03	144,6%
8	Reparación Automotriz	2,9%	84,7%	23%	12%	1,9	374,4	1.253,3	1.627,65	73,7%
9	Otros Servicios	1,9%	109,4%	1%	1%	1,0	241,9	23.950,2	24.192,10	109,4%
	Crecimiento Promedio de los servicios	**117,8%**							**78.756,5**	
					Crecimiento de los servicios en el sector				**130,0%**	

Anexo 6**: Posición de la competencia vs. SERVAC S.A.**

- ✓ Servicio: **ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
ECASA S.A., Espacios del AIJM *-Oferta de espacios en los aeropuertos.* *- Ventaja en ubicación comercial o administrativa del cliente muy cerca de su operación fundamental (líneas aéreas, pasajeros de última hora, etc.)* *- Accesibilidad poco factible, lejos del centro.* *- Poca capacidad de servicios complementarios, como alimentación, transportación, atención a eventos, etc.* *-Precios superiores a SERVAC.*	>	<	<	<	<
Miramar Trade Center, Playa *-Inmuebles en óptimas condiciones.* *- Ubicación comercial relativamente alejada del centro* *- Servicios complementarios básicos incluidos, oferta accesible y de calidad.* *-Precios elevados*	>	>	>	<	>
Lonja del Comercio, H. Vieja *-Inmuebles en óptimas condiciones.* *- Ubicación comercial poco visible al público y de difícil acceso* *- Algunos servicios básicos incluidos, poca oferta de complementarios* *-Precios elevados*	>	<	>	<	<
Otras Inmobiliarias *-Inmuebles en condiciones aceptables.* *- Ubicación comercial alejada y poco visible al público.* *- Pocos servicios básicos incluidos, poca oferta de complementarios* *-Precios elevados*	>	<	<	<	<

✓ Servicio: **ALIMENTACIÓN**

Competidor de preferencia: CUBACATERING - 58% de la muestra

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
Cubacatering S.A., AIJM *-Oferta gastronómica en zona HAV, así como a eventos y actividades de empresas.* *- Ventaja en ubicación respecto a clientes y filiales del AIJM* *- Amplias capacidades tecnológicas y suministros, con capacidad de importar.* *- Débil infraestructura para transportar los servicios.* *-Precios relativamente bajos.*	>	>	<	>	<
Emp. Nacional de Astilleros *-Solo oferta gastronómica a eventos y actividades de empresas.* *- Desventaja en ubicación respecto al público aviación, poca presencia en el sector* *-Reducidas capacidades tecnológicas y de suministros, con inferior calidad* *-Precios relativamente bajos.*	<	<	<	>	<
Proveedores no estatales *-Todo tipo de oferta a eventos y actividades de empresas.* *- Poca presencia en el sector, aunque muy dinámicos, amplia promoción, adaptación a la demanda y alta calidad* *-Reducidas capacidades tecnológicas y de suministros, con inferior calidad* *-Precios altos.*	>	<	>	<	<

✓ Servicio: **VENTAS MAYORISTAS**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
SITRANS *-Solo abarca eficazmente la gama material de oficina y mobiliarios. No participa en otros renglones* *-Infraestructura logística organizada, con buenos contratos de suministro tanto nacionales como de importación.* *-Líder en el mercado, con alta presencia en la aviación.* *-Precios relativamente altos*	>	>	>	<	<
SUMARPO *-Abarca principalmente alimentos y misceláneas* *- Infraestructura bien organizada, suministros de calidad* *-Precios altos, dado mercado meta, que no es aviación (buques y puertos)*	<	<	>	<	<
Otras mayoristas *-Suministros intermitentes de toda gama de productos.* *-Presencia regular en la aviación* *-Poca infraestructura de transportación* *-Precios altos*	>	>	<	<	<
Proveedores no estatales (para empresas extranjeras) *-Abarcan todo tipo de suministros aunque dependen del mercado minorista, con altos precios.* *-Poca presencia en el mercado.* *- Débil infraestructura de contratación, compras y distribución.*	<	<	<	<	<

✓ Servicio: **REP. Y MTTO. CONSTRUCTIVO**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
Emp. Nacional de Astilleros *- Amplias capacidades y tecnología disponibles.* *- Gama de tareas constructivas muy amplia* *- Crece su participación en aviación entre 2014-2015*	>	<	>	<	>
GECT (Grupo Empresarial Constructor del Transporte) *- Débil infraestructura de contratación y negocios , capacidades regulares* *-Poca presencia en el sector* *- Problemas con la calidad percibida* *- Gama de tareas constructivas amplia*	>	<	<	<	<
Take Off S.A. *- Líder en el sector para la reparación y mantenimiento de toda la gama de equipos de clima* *- Buena calidad percibida* *- Gama de tareas constructivas reducida* *-Precios elevados* *- Dificultades de suministros y capacidades técnicas, aunque superiores a las de SERVAC para ese ítem.*	>	>	>	<	<
Cooperativas de Construcción *-Abarcan todo tipo de tareas de construcción dependen del mercado minorista, con altos precios.* *- Alta calidad percibida* *-Baja precepción de seguridad para el sector* *- Débil infraestructura tecnológica* *- Poca presencia en el sector.*	>	<	>	<	<

✓ Servicio: **IMPRENTA**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
Publicentro *- Amplias capacidades y tecnología.* *- Débil aprovisionamiento y capacidad financiera* *- Moderada presencia en el sector* *- Producciones de alta calidad, oferta diversa e integral*	>	<	>	<	>
PalcoGraf *- Óptimas y elevadas capacidades de producción , tecnología y suministros de alta calidad* *- Amplia gama de productos y servicios* *- Líder en el mercado* *- Presencia moderada en el sector* *- Precios elevados*	>	<	>	<	>
Geocuba *- Alta capacidad de producción, con tecnología y suministros de calidad* *- Amplia gama de servicios y productos* *- Poca presencia en el sector* *- Precios elevados*	>	<	>	<	<

✓ Servicio: **SERVICIOS INFORMATICOS**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
SITRANS *- Fuerte infraestructura en redes y servicios de inteligencia empresarial* *- Amplia experiencia* *- Poca presencia en el sector* *- No ofrece soluciones y servicios técnicos*	>	<	>	<	>
DATYS *- Fuerte infraestructura en servicios de inteligencia aunque carece de capacidades actuales* *- Presente en el sector por política de sistemas, es proveedor del sistema integrado de gestión principal de CACSA, ETES.* *- Alta confiabilidad y soporte técnico, poco dinámicos y servicios de atención deficientes* *- Altos precios* *- No ofrece soluciones y servicios técnicos*	>	>	<	<	>
DESOFT. S.A *- Especializado en el desarrollo de Software de gestión, no oferta servicios técnicos* *- Altos precios* *- Personal muy competente* *- Alta presencia en el sector, en sistemas de inteligencia, servidores y asesoría técnica*	>	>	>	<	<
GET *- Fuerte en asistencia Técnica a Hardware, creación de Software y Redes* *- Cercano a clientes principales en la Rampa* *- Poca presencia en el sector, se especializa en el sector turístico* *- Precios moderados, buena infraestructura de contratación y soporte*	>	<	>	>	<
UCI *- Mayor factoría de software del país, no oferta servicios técnicos.* *- Muy alejado de los públicos de interés* *-Ha penetrado el sector con algunos productos, sin resultados de impacto* *- Débil infraestructura de contratación y servicios*	>	<	<	>	<

-Precios ventajosos					
DATACIMEX *- Oferta softwares especializados, servicios de Comercio Electrónico, Tarjetas Inteligentes, moderna estructura de servidores. Fuerte en servicios técnicos* *- Ha incrementado su presencia en el sector con varios productos de alto impacto* *- Fuerte infraestructura de contratación, servicios y soporte.* *- Precios flexibles, por acuerdo*	>	>	>	<	>

✓ Servicio: **TRANSPORTACIÓN**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
Transgaviota *- Formatos diversos de ómnibus, microbús y autos ligeros, distintos al de SERVAC, con óptima calidad y profesionalidad.* *- Problemas de disponibilidad afectada por la demanda del turismo, su misión fundamenta, no aceptan solicitudes con menos de 5 días de antelación* *- Precios muy bajos, con incentivos según demanda*	<	<	>	<	>
Transmetro *- Formatos de ómnibus similares a SERVAC, calidad aceptable, no ofrecen transporte ligeros* *- Poca disponibilidad en la oferta* *- Poca participación en el sector* *- Precios similares a SERVAC*	<	<	>	<	<
CUBATAXI *- Formatos de microbús y autos ligeros, de óptima calidad. No compite para ómnibus* *- Alta disponibilidad en la oferta, muy cercano a los públicos del AIJM, con rapidez y garantía 24 horas* *- Poca participación en el sector* *- Precios muy bajos, solo opera en divisas*	>	<	>	>	>

✓ Servicio: **REPARACIÓN AUTOMOTRIZ**

Competidor	***ATRIBUTOS DE LA OFERTA***				
	Disponibilidad del servicio	**Participación en la aviación**	**Calidad del servicio**	**Precios**	**Alcance e integralidad de la oferta**
Emp. Provincial de Servicios Automotores (EPSA) *- Capacidades amplias y diversas de talleres* *- Distribución territorial muy favorable y amplia en la capital, buenas capacidades tecnológicas.* *- Débil aprovisionamiento de insumos y capacidad financiera.* *- Amplia gama de servicios, personal con competencias satisfactorias.* *- Moderada presencia en el sector* *- Precios moderados y bajos*	>	<	<	>	<
MOTORCENTRO *- Buenas capacidades tecnológicas.* *- Fuertes aprovisionamientos* *- Moderada presencia en el sector* *- Precios altos*	>	<	>	<	>
Talleres "Mi Coche" *- Buenas capacidades tecnológicas* *- Carecen de insumos, solo servicios menores* *- Amplia gama de servicios, personal con competencias satisfactorias.* *- Precios moderados y bajos* *- No enfocados al sector, aunque asumen una demanda actual, el potencial puede ser considerable.*	>	<	<	>	<
Proveedores no estatales *- Capacidades amplias y diversas de talleres* *- Distribución territorial muy favorable y amplia en la capital, débiles capacidades tecnológicas en algunos servicios.* *- Muy fuertes (líderes) en chapistería y pintura* *- Débil aprovisionamiento de insumos, suelen abastecerse del mercado negro.* *- Toda gama de servicios mecánicos, personal muy competente.* *- Alta presencia en el sector* *- Precios muy altos*	>	<	<	<	<

Anexo 7: Cuestionario de Análisis de la Competencia

CUESTIONARIO
ANÀLISIS DE LA COMPETENCIA
SERVAC S.A

Estimado colaborador:

De antemano, le agradecemos infinitamente su aporte. Resulta de particular importancia para nuestra investigación y para nuestra empresa, contar con detalles e informaciones en las cuales Ud nos pueda colaborar, con el objetivo de conocer cómo se mueven los agentes que como SERVAC, participan en el mercado de servicios logísticos a la aviación.

Este cuestionario es totalmente anónimo y por supuesto, de voluntaria respuesta. Le agradeceremos en su respuesta, la misma sea lo más descriptiva posible en los casos en que le solicitemos nos relate sus criterios u observaciones, partiendo de su valiosa experiencia como consumidor o experto en el área de los servicios y la logística.

Muchas gracias,

SERVAC S.A.

1- Ud interactúa habitualmente con SERVAC como:
Cliente: _____ Empleado: _____ Directivo: _____ Organismo Superior: _____ Otros (*): _____

(*): En caso de responder Otros, diga en qué forma.

2- Si es Ud. CLIENTE, ¿podría decirnos cuales servicios contrata Ud en SERVAC?

3- ¿Conoce otra u otras empresas, estatales o privadas, que participan en el sector de aviación, como prestatarios de servicios diversos? Si_____ No_____

4- De conocer una o varias, ¿podría mencionarlas por tipo de servicio, relacionando en el siguiente recuadro, su valoración de esa empresa respecto a SERVAC, utilizando los signos de + (mayor o más que SERVAC), - (menor o menos que SERVAC), o = (igual que SERVAC), de acuerdo a los 5 aspectos que le exponemos a continuación?

ATRIBUTOS DE LA OFERTA:

- ✓ **Disponibilidad del servicio:** Entrega puntual, capacidad de respuesta, accesibilidad, eficacia ante reclamaciones. Oportunidad de insumos, personal preparado, amabilidad, flexibilidad en la búsqueda de soluciones…
- ✓ **Participación en la aviación:** Tamaño de la oferta, presencia en la aviación, cantidad de servicios que oferta y volúmenes de venta…
- ✓ **Calidad del servicio:** Calidad del diseño de la oferta, interacción con clientes, respuesta a los pedidos, a las quejas y sugerencias. Eficacia en sus procesos, capacidad de innovar…
- ✓ **Precios:** Precios ventajosos, flexibilidad y movilidad de precios, diferenciación según clientes.
- ✓ **Alcance e integralidad de la oferta:** Amplitud de la oferta, capacidad de respuesta a varias necesidades en la misma empresa, capacidad de subcontratación para dar respuestas, garantías y servicios posteriores…

Nombre de la /s empresa /s COMPETIDORA O SUSTITUTIVA DE SERVAC	ATRIBUTOS DE LA OFERTA				
	Disponibilidad del servicio	Participación en la aviación	Calidad del servicio	Precios	Alcance e integralidad de la oferta
Servicio: **Administración Inmobiliaria** 1- 2- 3- ¿Conoce otros? Solo menciónelos :	☐	☐	☐	☐	☐
¿Podría argumentar sus criterios sobre estos competidores de SERVAC?:					
¿A qué empresa preferiría comprar este servicio? ¿Porqué?:					

Quisiera sugerir alguna otra cosa que, en su opinión, le permita a la empresa implementar mejoras en sus servicios:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y AYUDA!

Anexo 8**: Participación y preferencia de la competencia de SERVAC**

- ✓ Servicio: **ADMINISTRACIÓN INMOBILIARIA**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
ECASA S.A., Espacios AIJM		10%	2	8
Miramar Trade Center, Playa		37%	6	24
Lonja del Comercio, H. Vieja		6%	0	0
Otras Inmobiliarias		12%	11	44
	SERVAC	35%	6	24

- ✓ Servicio: **ALIMENTACIÓN**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
Cubacatering S.A., AIJM		45%	10	40
Emp. Nacional de Astilleros		12%	3	12
Proveedores no estatales		15%	5	20
	SERVAC	28%	7	28

✓ Servicio: **VENTAS MAYORISTAS**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
SITRANS		50%	14	56
SUMARPO		10%	2	8
Otras mayoristas		15%	2	8
Proveedores no estatales		5%	1	4
	SERVAC	20%	6	24

✓ Servicio: **REP. Y MTTO. CONSTRUCTIVO**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
Emp. Nacional de Astilleros		23%	5	20
GECT (Grupo Empresarial Constructor del Transporte)		10%	2	8
Take Off S.A.		6%	0	0
Cooperativas de Construcción		25%	12	48
	SERVAC	36%	23	92

✓ Servicio: **IMPRENTA**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
Publicentro		13%	3	12
PalcoGraf		25%	15	60
Geocuba		15%	2	8
	SERVAC	40%	5	20

✓ Servicio: **SERVICIOS INFORMATICOS**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
SITRANS		13%	3	12
DATYS		25%	7	28
DESOFT. S.A		10%	2	8
GET		15%	1	4
UCI		10%	5	20
DATACIMEX		18%	4	16
	SERVAC	9%	3	12

✓ Servicio: **TRANSPORTACIÓN**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
Transgaviota		13%	3	12
Transmetro		25%	6	24
CUBATAXI		15%	4	16
	SERVAC	40%	12	48

✓ Servicio: **REPARACIÓN AUTOMOTRIZ**

Competidor		Participación de mercado	Preferencia (opiniones)	%
Emp. Provincial de Servicios Automotores (EPSA)		10%	4	16
MOTORCENTRO		15%	4	16
Talleres "Mi Coche"		8%	2	8
Proveedores no estatales		40%	11	44
	SERVAC	22%	4	16

Anexo No. 9**: Encuesta Gestión de Servicios. (Ejemplo: UEB de Edificio Central, Servicio de mantenimiento y reparación constructiva).**

SERVAC S.A. SERVICIOS A LA AVIACIÓN CIVIL	ENCUESTA Servicio de Mantenimiento	RPG-GC-6.2	
		Rev. 4	Pág. 1 de 1

Con el objetivo supremo de mejorar continuamente nuestro desempeño, interesamos de Usted conocer su opinión acerca del Servicio recibido. En tal sentido, ponemos a su consideración los siguientes aspectos, cuya evaluación gráfica al tachar el icono correspondiente le facilitará la respuesta:

Servicios	Exc. 5	Muy Bien 4	Satisf. 3	Insatisf. 2	Mal 1
1. Servicio de Climatización.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Servicio de Electricidad.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Servicio de Pintura.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Servicio de Mantenimiento Constructivo.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Suministro de agua.					
6. Suministro de Electricidad.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Servicio de reparaciones varias.	☐	☐	☐	☐	☐

De igual forma, consideramos un placer recibir vuestras **observaciones** como un regalo de oportunidad para una mejora continua de la calidad

_____

_____

_____

Fecha: ___/____/____

Muchas gracias