

Procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización de la Distribuidora Cuba Ron

Autores: Lic. Rewall Alexander Sánchez Medina.

Dra.C. Diana de la Nuez Hernández

Resumen

El proceso de actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista jerarquiza el papel fundamental de la empresa estatal en la gestión económica y plantea nuevos desafíos. Ello explica la necesidad del estudio con enfoque estratégico de los procesos y funciones básicas de estas entidades.

El enfoque de gestión comercial actual de la Distribuidora Cuba Ron se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia. Por ello el objetivo del presente trabajo es diseñar un procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización de la Distribuidora Cuba Ron que favorezca la toma de decisiones a mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia. La gestión comercial constituye una de las funciones empresariales básicas, la cual se materializa en el plan de marketing estratégico, el que por su naturaleza, puede constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica de la empresa y en cualquier caso, constituye un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado, que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.). El diseño de la estrategia de comercialización apoyado en bases científicas contribuirá a alcanzar los objetivos tanto tácticos como estratégicos de la organización objeto de estudio.

Problema de investigación

El enfoque de gestión de la comercialización actual de la Distribuidora Cuba Ron se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de

decisiones a mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia.

Objeto de investigación:

El proceso de gestión de la comercialización.

Campo de acción:

La formulación de la estrategia de comercialización en empresas distribuidoras de bebidas alcohólicas.

Objetivo general:

1. Diseñar un procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización de la Distribuidora Cuba Ron que favorezca la toma de decisiones a mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia.

Objetivos específicos:

1. Analizar referentes teóricos y metodológicos asociados a la formulación de la estrategia de comercialización en entidades distribuidoras de bebidas alcohólicas.
2. Caracterizar el proceso de gestión de la comercialización en la Distribuidora Cuba Ron.
3. Describir los componentes del procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización en entidades distribuidoras de bebidas alcohólicas.
4. Validar el procedimiento propuesto en la organización seleccionada para el estudio.

Idea a defender

El procedimiento para la formulación de la estrategia de comercialización de la Distribuidora Cuba Ron sobre bases científicas contribuye a fortalecer el proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y a elevar la eficiencia y eficacia de su desempeño organizacional.

Introducción

El proceso de actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista jerarquiza el papel fundamental de la empresa estatal en la gestión económica y plantea nuevos desafíos. Ello explica la necesidad del estudio con enfoque estratégico de los procesos y funciones básicas de estas entidades.

La gestión comercial constituye una de las funciones empresariales básicas, la cual se materializa en el plan de marketing estratégico, el que por su naturaleza, puede constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica de la empresa y en cualquier caso, constituye un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.)

Un plan de marketing estratégico permite definir las prioridades en la asignación de recursos y aclarar el pensamiento estratégico de la empresa. Se puede decir que es una guía en la que se basarán las acciones de la organización en un período determinado.

La Distribuidora Cuba Ron (DCR) dedicada a la comercialización de rones y otras bebidas alcohólicas, es una organización de reciente creación (25 de abril del 2011) subordinada a la presidencia de la Corporación Cuba Ron, S.A., la cual opera como una Organización Superior de Dirección (OSDE) adscrita al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL). A la DCR se le subordinan 6 agencias de ventas ubicadas a lo largo del país (La Habana, Matanzas, Villa Clara; Ciego de Ávila, Holguín y Santiago de Cuba).

Con el objetivo de expandirse en el mercado cubano, ha utilizado como referente la estrategia comercial de la Corporación por lo que adolece de un enfoque propio en materia de comercialización, al tiempo que privilegia una filosofía basada sobre todo en el empirismo que afecta el cumplimiento de sus objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.

Desarrollo

El contexto cubano de hoy es adverso debido a la crisis económica por la que transita el país ocasionada en gran medida por el bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por los Estados Unidos por más de cinco décadas, esto obliga a las empresas como eje fundamental de la economía, a replantear su proceso de gestión comercial estratégica.

La Distribuidora Cuba Ron fue creada con el fin de comercializar las producciones de ron, aguardientes, alcoholes y sus derivados. Las campañas contra el consumo de alcohol, así como contra el hábito de fumar, generan para la empresa situaciones de contracción de la demanda; por otra parte, la falta de financiamiento para asegurar las materias primas necesarias afecta sensiblemente la producción y en ocasiones obliga a la DCR a vender solo lo que se puede producir sin tener en cuenta la demanda real.

Impera así mismo la falta de autonomía en la formación del precio mayorista; para la formación del mismo en la Corporación Cuba Ron S.A. se tienen en cuenta aspectos tales como: gastos de producción en Fábrica (Cada fábrica difiere una de otra), de fuerza de trabajo, gastos generales y de administración, bancarios, de distribución y de ventas, así como un margen de utilidad del 10%.

En la formación del precio minorista, se involucra el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP); desde el 2004 se encuentra vigente la Resolución 175, la cual establece que teniendo en cuenta la categoría del producto, grado alcohólico y formato, determina un precio de venta al público (PVP) sin tener en cuenta la marca del productor/distribuidor. Esta resolución funciona fundamentalmente para los precios destinados a los productos que se venden a las cadenas de tiendas.

El desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocan un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que, unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial crean condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

Sin embargo, a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan en la entidad objeto de estudio un conjunto de problemas que aluden a:

- *Pobre orientación al mercado*: lo cual se manifiesta en la manera en que la entidad a la cual se subordina la DCR (Corporación Cuba Ron, S. A.) define su negocio en la misión declarada, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenece y para nada en función de los beneficios que reporta a los clientes.
- *Insuficiente uso de las técnicas de marketing*: esto puede observarse en lo siguiente:
 - La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc.
 - No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.
 - Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
 - Inexistencia de un sistema de información de marketing, que no permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos.
- *Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing*: uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento
- *Limitaciones en el entorno de marketing en que opera la empresa*: la existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de la entidad; la inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresa con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing.

pesar de tales problemas identificados, existe una serie de condicionantes que permitirían utilizar el enfoque de marketing en las condiciones de la organización objeto de estudio, que haría énfasis en nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerenciar.

Lo que actualmente se le suele llamar mercadeo o marketing (término en inglés), se le llamaba antes de los años 70 comercialización o comercializar. En España, por ejemplo, hasta el día de hoy, existen autores que siguen refiriéndose al término comercialización, como aquellas operaciones por las que pasa una mercancía desde el productor al consumidor. Aunque en ese país se utiliza corrientemente el anglicismo *marketing*, en lugar de mercadeo, como comúnmente se asume hoy en Latinoamérica.

En el presente trabajo, cuenta entre sus objetivos específicos, la caracterización de la entidad objeto de estudio, para ello se realizó un diagnóstico orientado a la gestión de la comercialización de la misma que permitirá tener una visión global de la situación en la que se encuentra la organización de cara al aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas.

El diagnóstico realizado en dicha entidad al cierre del 2018 destaca entre sus principales hallazgos los siguientes:

- La actividad de comercialización se centra en el producto o servicio que se vende y no en el cliente.
- Predomina una filosofía en la que prima la creencia: “vende lo que se fabrica” en lugar de “fabrica lo que se vende”.
- Prevalece una orientación hacia la venta y no hacia el Marketing en la que debe hacerse énfasis en la venta de beneficios.
- El producto es comercializado en su única dimensión y no se busca mejorarlo con valores agregados.
- Se trata de buscar compradores, en lugar de otorgarle prioridad a la comunicación eficaz con los clientes.
- El objetivo de la venta es lograr la compra y en escasa medida interesa la continuidad de la relación con el cliente.
- Derivado de lo anterior, el propósito fundamental es conseguir el beneficio monetario en vez de hacer énfasis en el servicio antes, durante y después.
- Se le otorga prioridad al resultado económico en lugar de asumirse una mirada global ante el mercado.
- Predomina un concepto que privilegia la competencia entre productos (de producto a producto) en lugar de la flexibilidad para adaptarse en función de mejorar y conquistar mercados.
- En general se aprecia un interés por el público como estadística en lugar de desarrollar el interés hacia la atención a ese público.

El análisis de tales hallazgos permite demostrar el empirismo en la gestión de Marketing o comercialización en la Distribuidora Cuba Ron en la actualidad.

Según Kotler (2001), la estrategia de Marketing se divide en tres partes: “la primera describe el tamaño, estructura del mercado meta; el posicionamiento planteado para el producto y las ventas; la participación en el mercado y las utilidades metas que se presentan en los primeros años. La segunda parte determina el precio, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia. La tercera describe las metas de ventas y utilidades a largo plazo, así como la estrategia de mezcla de mercadotecnia con el transcurso del tiempo” (p. 20).

mencionado autor refiere que el diseño de estrategias de marketing puede concebirse teniendo en cuenta alguna de estas alternativas:

- ✓ Desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento, ya sea en precio, calidad, etc.
- ✓ Desarrollar un diagrama de producto-colocación, describiendo la posición de los competidores con respecto a la organización.
- ✓ Desarrollar el posicionamiento del producto; antes de ello verificar si tiene la tecnología necesaria para realizar el producto, si tiene un mercado para su producto y por último convencer a los compradores de que su calidad y servicio son comparables a los que ofrece el competidor.
- ✓ Probar y lanzar el producto.
- ✓ Por último, la estrategia del producto tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, tomando en cuenta las oportunidades y retos cambiantes del Marketing global.

Conclusiones

El desarrollo de un procedimiento permite diseñar y desarrollar una estrategia de marketing para la Distribuidora Cuba Ron ajustada a su realidad y que estará encaminada a lograr alcanzar los objetivos a medio y largo plazos, basándose en las diferentes estrategias que pudieran ser de gran utilidad a la organización, por ejemplo, están: las de precio, producto, calidad, todas estas vinculadas al crecimiento, posicionamiento etc.

Bibliografía Consultada

1. Arechavaleta, E. (2015). *Estrategias de comercialización*.
2. Buin, D. (2007). *Manual de Facilitadores de procesos de Innovación Comercial*. Argentina: IICA
3. Cadena. S. (2013). *Análisis de la competitividad y la concentración de mercado en la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador durante 2000-2008*.
4. Delgado. K & Pescoran, B. (2015). *Propuesta estratégica de marketing para la marca de cocteles piccoli en la ciudad Chiclayo*.

5. Fernández, M (2012). *Temas de Dirección de Marketing*. Universidad de Cádiz, España.
6. Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*, 14 Edición.
7. Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) .*Fundamentos de Marketing*, 8va edición.
8. Kotler,P. y Armstrong, G. (2011). *Marketing*, 11na edición, Versión para Latinoamérica (Digital).
9. Kotler. P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14 edición, Pearson Educación.
10. Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8va Edición, Pearson Educación, pag.8.
11. Navarro, E. (2010). *Conceptos básicos de marketing*. Recuperado de: <http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/marketing/articulos/conceptos-basicos-de-marketing#> (14/10/2018, a las 10:30)