

# Las consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica

Ángela Hechavarría Kindelán

---

## RESUMEN

*El presente trabajo se cuestiona la limitada presencia del servicio de consultoría dentro de la oferta de las unidades de información en Cuba, donde se encuentra el mayor potencial humano para el mismo. Se analizan las perspectivas de este servicio en las unidades de información y se ofrecen algunas de las variantes por las que ellas deberán optar, teniendo en cuenta las características de ese mercado. Se destaca importancia del plan de marketing como herramienta de dirección estratégica para la selección de las mejores variantes.*

## ABSTRACT

*In this paper is questioned why is so limited the offering of consulting services by Cuban information organizations, taking in account that is in these organizations where exists the greater human capital that can offer these services. Are analyzed the perspectives of this service in Cuban information organizations and are given some the different approaches that they should analyzed, in order to offer this service, taking in account the characteristics of that marketplace. Herein is highlighted the importance of the marketing plan, as a tool for the strategic management, in order to choose the better ways to reach this objective.*

---

## Introducción

**L**as consultorías clasifican entre los servicios de mayor valor agregado. La necesaria calificación, experiencia, habilidad para la identificación de las mejores fuentes de información, el elevado nivel de información requerido, así como un conjunto de atributos personales como la discreción, capacidad de disuasión, imparcialidad, que deben caracterizar al consultor, lo hacen un recurso escaso y, por ende, costoso.

Pequeñas, medianas y grandes empresas en el mundo se dedican exclusivamente a este negocio que parece mezclar tanto de nobleza como de lucro y que tanta elasticidad posee con respecto al prestigio y a la fama.

Las sumas millonarias que las grandes consultoras ingresan anualmente están vinculadas a ese elemento de costo fundamental que es el valor de la fuerza de trabajo, que más que en otros oficios y profesiones, en el caso de las consultorías, se aprecia tanto con el tiempo.

Pueden encontrarse muchas definiciones de consultoría:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones [1].”

“Un consultor (u organización) es una persona (u organización) que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo (u otra organización), pero sin poder directo para efectuar cambios o llevar programas a la práctica para solucionar problemas [2, p. 18].”

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia,

de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones [3].”

Todas tienen elementos comunes: es un servicio del que se requiere alta calificación y preparación de quienes lo ejecutan, se acude a él cuando se ha identificado un problema al cual la organización contratante no le puede dar solución por sí misma requiriendo la ayuda de “alguien” que lo hará por ella o le indicará las posibles soluciones.

Conocidos son los chistes acerca de lo que hace en la práctica un consultor, “aquella persona que le cobra por decirle lo que usted conoce”, no le hace justicia a una profesión que no por gusto es muy demandada. Para que aporten conocimientos y capacidades especiales, presten ayuda intensiva en forma transitoria, den un punto de vista imparcial, den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas, corrijan desviaciones; son algunas de las razones por las que personas naturales o jurídicas pueden requerir sus servicios [4].

Estas razones pueden referirse a una lista de temas tan amplia como puede serlo la lista de funciones y actividades, así como de problemas de una persona u organización. A saber, aspectos jurídicos, contables, contratación económica, control interno, costos, dirección, finanzas, operaciones, información, marketing, organización general, organización y normalización del trabajo, planificación, precios, recursos humanos; y un largo etcétera que depende de los niveles de agregación o especificación que se adopten.

El presente artículo tiene tres objetivos: 1) intentar una aproximación teórica al estudio de las consultorías de información y su ubicación dentro de los servicios de consultoría en Cuba; 2) analizar las perspectivas de este servicio en las unidades de información del país; y 3) destacar la importancia del plan de marketing como herramienta de dirección estratégica para la planificación de los servicios de información, en particular las consultorías de información.

## Tipos de consultoría

Algunos autores clasifican las consultorías en generalistas y específicas o de soluciones y gerenciales, en función de la profundidad de la consultoría o de la amplitud de los conocimientos del consultor. Sin embargo, a los efectos de este trabajo se utilizará la estratégica y organizacional que es la

clasificación empleada por el Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) en función de los criterios que a continuación se exponen.

### **...servicio del que se requiere alta calificación y preparación de quienes lo ejecutan, se acude a él cuando se ha identificado un problema**

La consultoría estratégica se dirige a la realización de estudios que permiten al cliente (contratante) la identificación y solución de problemas y la toma de decisiones estratégicas en cualquier sector económico. Se basa en la identificación, obtención, tratamiento y análisis de la información primaria y secundaria publicada en bases de datos, libros, revistas, manuales y otras tipologías documentales accesibles localmente o a través de las redes de comunicación como Internet.

Las consultorías estratégicas adoptan la forma de estudios que pueden ser:

- estudios de mercado y estrategias de comercialización;
- estudios de factibilidad económica y de inversión;
- asesoría para la creación de empresas mixtas;
- evaluación de negociaciones;
- estudios de tendencias económicas, financieras y tecnológicas;
- estudios sobre marcas y otros aspectos de propiedad intelectual;
- perfiles de compañías, de productos, de personalidades, de países y de sectores.

La consultoría organizacional es la más general y abarcadora, pues está dirigida a la solución de problemas de la organización. Va desde la evaluación o diagnóstico de la situación actual hasta el diseño y ejecución de las soluciones en el lugar.

A diferencia de la consultoría estratégica que se apoya fundamentalmente en la pericia del consultor en la identificación de fuentes claves de información, en su recuperación, procesamiento y análisis, la consultoría organizacional se apoya más en el conocimiento del

consultor de la actividad que va a asesorar, en su experiencia sobre el tema, en su capacidad de síntesis y generalización.

Por supuesto, existe una relación muy estrecha entre una y otra, toda vez que muchos de los resultados que se obtienen en la primera constituyen fuentes de información importantes para el desarrollo de la segunda. Un perfil de una compañía que pertenece a la competencia, resultado de una consultoría estratégica, puede ser un documento muy importante para el diseño de la estrategia de una empresa, resultado de una consultoría organizacional.

Y es que la información, primaria o secundaria, se encuentra en la base de cualquier consultoría. A veces los mejores consultores lo son sólo por tener bien identificadas, ubicadas, organizadas y accesibles de manera oportuna, sus fuentes de información.

Los ejemplos de consultoría organizacional son muchos, las de gestión e innovación tecnológica, diseño organizacional, diseño de estrategias empresariales, gestión ambiental, propiedad industrial y sistemas de calidad. También pueden citarse, en el caso de Cuba, las asociadas al proceso de perfeccionamiento empresarial (diagnósticos de los subsistemas empresariales, dirección, finanzas, recursos humanos, marketing y operaciones, la elaboración del expediente de perfeccionamiento), entre otras. Las consultorías de información también clasifican dentro de este grupo.

## La consultoría de información. Tipos

Después de un análisis de los fines, características y contenido del servicio consultoría de información y con el objetivo de facilitar la comprensión del tema y la comunicación lector-autor, se propone la siguiente definición de la autora: “La consultoría de información es una actividad dirigida -a partir de un análisis de los flujos de información de la organización- a diagnosticar los problemas en la gestión de la información e identificar sus recursos de información estratégicos, lo que constituye un punto de partida obligado para el diseño de sistemas de información más eficientes, sea cual fuere el soporte o sistema informático que se emplee”.

A partir de esta definición se puede hablar de dos etapas de la consultoría de información: 1) de diagnóstico y 2) de diseño e implementación. Sin embargo, dada la independencia relativa que pueden tener y de hecho tienen estas dos etapas, puede hablarse de dos tipos de consultoría de información:

- *Tipo 1:* Diagnóstico integral de información.
- *Tipo 2:* Diseño e implementación de sistemas de información.

## La información, primaria o secundaria, se encuentra en la base de cualquier consultoría.

En la consultoría de tipo 1, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información (entrevistas, cuestionarios y trabajos grupales) y otras herramientas o metodologías se identifican los recursos de información de la organización, su procedencia y destino, así como el tratamiento y uso que se le da a los mismos. Esto permite determinar el flujo de información de la organización y en consecuencia conocer los niveles de utilización, duplicidades y el desperdicio de la información en los procesos de generación, procesamiento, distribución y uso, así como la funcionalidad organizativa y los recursos de información internos y externos no detectados.

La metodología ideada por Burk y Horton [5] para la identificación de los recursos de información en las organizaciones —donde se hallan, quiénes los utilizan, a qué costo y resultado— es de gran utilidad dada su aplicabilidad a cualquier tipo de organización, a cualquier nivel jerárquico de la misma, o en su totalidad.

Esta metodología consta de cuatro fases destinadas a inventariar los recursos de información potenciales que pueden ser utilizados por la organización (infomap), para valorarlos, relacionarlos con la estructura de la organización y organizarlos por orden de importancia en matrices que permiten detectar qué grupo usa, distribuye o gestiona los recursos. Finalmente establece el vínculo entre los recursos identificados y los objetivos de la organización con el fin de señalar los recursos clave de información y las debilidades y fortalezas que presenta la misma.

Para la determinación y estudio de los flujos de información se utiliza la técnica de Modelación de Flujos de Datos, la cual presenta un modelo lógico del área de negocio bajo análisis lo que asegura el suministro de los datos necesarios a las funciones para su ejecución e identificación de las fuentes de datos requeridas y de los destinos de la información producida [6].

Como resultado de esta consultoría de tipo 1 se podrá disponer de un informe con la identificación de las necesidades de información manifiestas en las diferentes áreas de la empresa, las fuentes de información internas y externas que constituyen recursos estratégicos, así como un diagnóstico del flujo de información.

Un caso particular dentro de este tipo de consultoría es el diagnóstico del subsistema de información de las empresas que se encuentran en proceso de perfeccionamiento. Según el Decreto Ley 187 “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana” [7] estas empresas deben completar un expediente que incluye el diagnóstico del subsistema de información.

En la consultoría de tipo 2 se diseñan e implementan sistemas de información. Esta consultoría debe comenzar una vez concluida la de tipo 1 ya que el diseño de un sistema de gestión de información no se crea sólo a partir de la adquisición de tecnologías de información y comunicación, sino que precisa de un análisis o diagnóstico que arroje los elementos necesarios para definir qué es realmente lo más acertado en cada organización y evitar la aplicación de soluciones generalizadas.

Las propuestas de soluciones pueden ser muchas en cada caso específico, pero siempre deben conformar un sistema coherente de gestión de información, cuya forma varía en dependencia de la magnitud, complejidad y objetivos de la organización, un sistema que permita percibir mejor las variaciones del entorno y de la propia empresa, que permita disponer de la información exacta en el momento exacto para la persona exacta, que tribute a la innovación, a las metas y objetivos de la organización y que constituya un factor clave en el aumento de su eficiencia, eficacia y competitividad.

### **¿Por qué una organización necesita una consultoría de información?**

En un mundo caracterizado por la globalización y la revolución de las tecnologías, de cambios dramáticos, de mercados cambiantes, de alta incertidumbre y riesgo, más que nunca las empresas necesitan disponer de información. Las sorpresas desagradables pueden ser muchas si no dispone de la información necesaria en el momento preciso: inventar lo ya inventado, desplazamiento de productos o servicios del mercado, inversiones desacertadas, y en general, toma de decisiones erradas

que conlleven a gastos innecesarios de recursos materiales, humanos y financieros.

## **Todas las actividades vinculadas a las ciencias y las tecnologías de información pueden ser objeto de consultoría de información.**

Todas las actividades vinculadas a las ciencias y las tecnologías de información pueden ser objeto de consultoría de información. Los procesos de selección y adquisición de literatura; el procesamiento analítico-sintético; la identificación, diseño y prestación de productos y servicios de información, desde los más tradicionales hasta los más modernos como los de inteligencia corporativa, acceso local o remoto a diversas fuentes de información electrónica y otros servicios de alto valor agregado; el diseño de sistemas de gestión de información soportados en intranets, los cuales ofrecen los procedimientos y normas para la optimización, procesamiento, almacenamiento, transmisión y recuperación de la información; entre otros.

Se deduce, entonces, que una organización necesita una consultoría de información porque ha identificado problemas en su gestión cuyas causas están relacionadas con la información, porque siente que no dispone de la información que necesita o ni siquiera conoce cuál es la que necesita; porque no puede disponer de ella en el momento que la requiere; o porque la información de que dispone no tributa a la misión y los objetivos de la organización.

Otro motivo puede ser la sobrecarga de información. Poseer muchos datos almacenados no equivale necesariamente a tener más información ni mucho menos garantizar su empleo en el momento más oportuno para la toma de decisiones o para emprender las acciones más adecuadas. Por el contrario, la sobrecarga de datos e información poco relevante a la organización es una poderosa causa de la pérdida de eficiencia y competitividad de las empresas y de sus aislamientos informacionales.

El directivo no está informado con sólo consultar regularmente la información científica y técnica normalmente disponible en la biblioteca, necesita información del microentorno (clientes, mercados, competidores, proveedores, distribuidores), del

macroentorno (político, cultural, tecnológico, económico, jurídico) y la información interna generada en la propia empresa (financiera, productiva, comercial, sobre recursos humanos).

Lamentablemente, los directivos de las empresas no identifican los problemas relacionados con la información. Difícilmente la consideran un recurso productivo estratégico que necesita ser gestionado. Este hecho impone barreras a la comercialización de las consultorías de información, a la penetración del mercado y al incremento de los ingresos por este concepto.

Es común detectar en las empresas criterios no homogéneos para el tratamiento y uso de la información, elevados niveles de retrabajo y desperdicio de la misma en el ámbito de toda la organización, innecesarias duplicidades y flujos de información interna no adecuados. Sin embargo, no es tan común que un directivo tenga claro el papel clave de la información en la gestión de la organización y mucho menos comprenda la necesidad de contratar una consultoría.

## Una ausencia que se siente

La revisión de los resultados de una encuesta aplicada por la Dirección de Desarrollo Organizacional del IDICT a todas las unidades de información del Sistema Nacional de Información Científica y Técnica (SNICT) de Cuba [8] permitió conocer que, además del IDICT solo cinco brindan servicios de consultoría organizacional o estratégica.

Al vincular este resultado con un estudio del mercado de las consultorías de información, realizado por la autora a finales del 2001 e inicios del 2002 [9], se pudo precisar que solo dos de esas cinco unidades ofrecen consultorías especializadas en información; cifra que representa algo más de 20% del total de las organizaciones que proveen ese tipo de servicio en el país.

El resto de las organizaciones que brindan este servicio son las casas consultoras, las cuales concentran la mayor cuota de mercado y los principales ingresos monetarios. Esto permite afirmar que son ellas y no las unidades de información las que controlan el mercado de las consultorías de información.

¿Por qué si las unidades de información del SNICT concentran 1 948 especialistas en información, de ellos 251 graduados de la especialidad y 70% con más de ocho años de experiencia en la actividad de información, son las casas consultoras las que

dominan el mercado de las consultorías de información [8]?

## **La mayoría de las casas consultoras surgidas entre 10 a 15 años últimos emanan de las organizaciones mejor preparadas desde el punto de vista estructural, organizativo y de calificación del personal.**

La respuesta a esta interrogante se puede encontrar en la historia. Los servicios de consultoría, después de un largo período de ausencia en Cuba, resurgen en la década del 80 como respuesta a una necesidad del mercado empresarial, fundamentalmente internacional y mixto, de obtener asesoría, sobre todo en materia jurídica, acerca de las vías y métodos de inversión a raíz de la aprobación en 1982 de la Ley de Inversión Extranjera.

En la década del 90, el tema alcanza un nuevo impulso y se crean la mayor parte de las casas consultoras que existen hoy. Las razones eran obvias, el reordenamiento de la economía cubana, el paso de una buena parte de las organizaciones a esquemas de autofinanciamiento, la necesidad de presentar indicadores auditados y certificados, desarrollaron por un lado, un mercado para este servicio en disímiles temáticas fundamentalmente económico, comercial y jurídico y por otro lado, un conjunto de proveedores interesados en satisfacer esta necesidad y necesitados en obtener ingresos y utilidades adicionales.

La aprobación en 1998 de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial [6, 7] significó una nueva etapa en el desarrollo de las consultorías organizacionales y puede decirse que marca el surgimiento de las consultorías de información. Las empresas aprobadas para desarrollar el proceso de perfeccionamiento deben cumplir inevitablemente una etapa de diagnóstico de 16 subsistemas entre los que se encuentra el de información. Esta oportunidad no fue desaprovechada por las organizaciones que se consideraron capaces de satisfacer las necesidades de diagnóstico de cualquiera de estos subsistemas.

La mayoría de las casas consultoras surgidas entre los 10 y 15 años últimos emanan de las organizaciones mejor preparadas desde el punto de vista estructural, organizativo y de calificación del personal para dar un salto hacia un esquema que requiere de mayor descentralización de la dirección y flexibilidad organizacional. Estas casas desde sus inicios se proyectaron hacia el mercado con servicios de consultoría integrales.

Si analizamos sus ofertas vemos que abarcan todos los campos de la gerencia (planeación estratégica, dirección por objetivos, métodos y estilos de dirección, cultura organizacional, gestión de recursos humanos, gestión de la calidad, marketing, organización de la producción y los servicios, gestión tecnológica, auditorías contables y financieras), aspectos relacionados con la propiedad intelectual y las políticas medioambientales, y un largo etcétera que incluye cualquier aspecto de la organización, incluida la información.

Quiere decir que, si bien la consultoría de información surge como servicio independiente en 1999 en el IDICT, desde antes estaba contenido en la oferta de los servicios de las casas consultoras que por razones de antigüedad y recursos se encuentran mejor posicionadas en el mercado.

Desde sus inicios las unidades de información estuvieron rezagadas en este sentido. De ahora en adelante las que decidan introducirse con este tipo de servicio, tendrán que competir en un mercado caracterizado por la integralidad.

La consultoría organizacional integral ofrece ventajas indiscutibles sobre la consultoría especializada en información:

- 1) Facilita la penetración en el mercado empresarial. Recordemos que los directivos generalmente no identifican la necesidad de una consultoría de información tan fácilmente como lo pueden hacer con la creación de un sistema de gestión de recursos humanos, un rediseño de estructura organizativa o un sistema de costos, por citar sólo algunos temas.
- 2) Genera mayores ingresos al abarcar un área mayor de actividades.
- 3) Permite ofrecer soluciones integrales de carácter sistémico para la empresa.

Sin embargo, este tipo de consultoría requiere de un conjunto de fortalezas sin las cuales no podría funcionar de manera exitosa en el tiempo:

- 1) Estructura organizativa simple y flexible

- 2) Cultura organizacional enfocada hacia el trabajo en equipo y por proyectos
- 3) Sistema de gestión de recursos humanos que garantice agilidad y sistematicidad en cada uno de los procesos desde la selección de los consultores hasta la evaluación de su desempeño.
- 4) Sistemático ejercicio de gestión de competencias que permita mantener una bolsa de consultores externos e internos actualizada con las calificaciones necesarias para el amplio espectro temático que cubren las consultorías.
- 5) Sistema de estimulación eficaz.
- 6) Esquema de dirección descentralizado y un estilo de dirección participativo
- 7) Sistema permanente de calificación y validación de la actividad de los consultores que permita alcanzar normas de calidad elevadas y equivalentes en todas las consultorías que se realicen.

¿Están la mayoría de las unidades de información dotadas de estas fortalezas? Sin dudas la respuesta es NO, por muchos motivos que van desde su historia y razón social hasta su estructura y niveles de subordinación.

## ¿Alianza o competencia?

Ante las organizaciones de información u otras organizaciones interesadas en participar en el mercado de las consultorías de información se presentan tres opciones:

- 1) Competir con las casas consultoras que ofrecen servicios de consultoría organizacional integral (incluida la información), ofreciendo un servicio igualmente integral.
- 2) Competir con las casas consultoras que ofrecen servicios de consultoría organizacional integral (incluida la información), ofreciendo un servicio de consultoría especializada en información en los mismos mercados o en mercados diferentes.
- 3) Ofrecer servicios de consultoría especializada en información al mercado formado por las casas consultoras en calidad de subcontratación o como alianza estratégica.

*La primera opción* implicaría la necesidad de vencer importantes barreras de entrada. Una de ellas es el desconocimiento de la organización del mercado y por el mercado. Acciones de comunicación bien dirigidas en el campo de las relaciones públicas y la publicidad podrían romper esta barrera. Pero estas acciones requieren de un presupuesto abultado del

que generalmente no disponen las unidades de información.

Otro conjunto de barreras son las características o fortalezas antes mencionadas, las cuales no caracterizan a la mayoría de las unidades de información.

Una variante para algunas de estas organizaciones es desarrollar una estrategia de especialización, enfoque o nicho en el mercado formado por las empresas del ministerio al cual ellas se subordinan. Mediante acciones políticas podrían lograr que estas empresas utilicen sus servicios obligatoriamente como primera opción. En este caso tendrían un mercado limitado pero seguro, aunque no estaríamos hablando de competencia.

La segunda opción podría ser aplicada por una organización líder en servicios de información desde los más tradicionales hasta los de mayor valor agregado, de vasta experiencia y reconocimiento en esta actividad, capaz de brindar soluciones integrales desde el diagnóstico hasta el diseño e implementación de sistemas de gestión de información. Este tipo de organización, además de gozar de imagen positiva y prestigio en el mercado debería disponer de tres fortalezas que en opinión de la autora constituyen factores claves de éxito:

- a) Alta calificación y experiencia de sus consultores en todos los procesos de la actividad de información.
- b) Destacada fuerza de ventas
- c) Sistema eficaz de remuneración y de estimulación a los consultores.

El primero porque los clientes esperan calidad del servicio lo que se traduce en soluciones o propuestas de soluciones prácticas y concretas, y eso depende de la calificación y la experiencia del consultor, sus errores derivan directamente en el fracaso. El segundo porque aunque se cuente con los mejores consultores si el mercado no lo sabe es como nada, o sea, hay que vender bien el servicio; una consultoría famosa se vende sola, pero para llegar a la fama sus consultores tuvieron que demostrar que trabajan bien y su fuerza de ventas supo darlo a conocer. El tercero, no menos importante, es la remuneración y estimulación de los consultores. Ellos son un recurso valioso y escaso, en muchos casos la propia organización invertido mucho dinero en su formación y experiencia. Si no se les reconoce de manera justa su trabajo se marcharán y la organización perderá su fortaleza principal.

Esta opción de competir con el servicio en el que la organización se considera realmente fuerte debe ir acompañada de una estrategia de diferenciación que permita mantener en el tiempo las ventajas comparativas que diferencian el servicio.

La organización debe analizar si es factible pasar en el futuro a una estrategia de crecimiento diversificado que permita ampliar el diapasón de temas de las consultorías hasta convertirla en organizacional integral o desarrollar paralelamente alianzas estratégicas.

La tercera opción casi siempre es buena. Si su organización se destaca en la actividad de información y cuenta con abundantes especialistas calificados en este tema sería bueno ofrecer sus servicios a la competencia. Ella está posicionada, tiene mercado y posiblemente no dispone de abundantes especialistas en la temática por lo que está dispuesta a pasarle a otra institución una parte de sus ingresos por subcontratación.

Las alianzas estratégicas caracterizan el mercado competitivo de hoy y su existencia lleva más de un siglo. Los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común de *know how* para obtener beneficios sinérgicos, la búsqueda de apoyo financiero y reducción de riesgos financieros, el acceso a mercados, el aprovechamiento de las ventajas de la especialización, el endurecimiento de la competencia son algunas de las muchas razones por las que las alianzas constituyen una práctica habitual. Ellas facilitan la inserción en el mercado, profundizan la especialización y reducen los niveles de inseguridad e incertidumbre que rodean a las organizaciones en la actualidad. Es, por tanto, una opción importante a tener en cuenta en nuestras decisiones.

## La decisión no es tan difícil. El plan de marketing

Este tipo de decisiones como muchas otras relacionadas con el desarrollo de productos o servicios, con la Unidad Estratégica de Negocios o con la organización en su conjunto, son decisiones de tipo estratégico que nada tienen que ver con el azar y la improvisación si se quiere garantizar un mínimo de éxito sostenido.

Nuestras acciones de hoy definen la situación de mañana. Poco se puede cambiar lo que se tiene hoy porque es el resultado de nuestras acciones y decisiones de ayer, hayan sido buenas o malas. Si partimos de que las condiciones son cambiantes, hay

que ser capaces de conocer las tendencias y prever los posibles cambios.

Dentro de las herramientas de dirección estratégica utilizadas por las organizaciones para una dirección científica destaca el plan de marketing. Si se quiere que nuestro producto o nuestra empresa tenga buena salud mañana, vale la pena tomarse un tiempo hoy y planear el marketing.

## **Si partimos de que las condiciones son cambiantes, hay que ser capaces de conocer las tendencias y prever los posibles cambios.**

Él ayudará a que la toma de decisiones sea proactiva. Las variables que rodean una decisión no siempre son conocidas y están en orden, todo lo contrario, la empresa se mueve en un ambiente turbulento, de constante cambio que necesitan predecirse. La única constante en la vida es el cambio [10]. Basta con entender profundamente esta afirmación para comprender la necesidad de la planeación estratégica del marketing.

Pero... ¿qué es el plan de marketing?

Taylor [10] lo define como el proceso continuo de establecimiento de objetivos a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables del marketing.

Según Bovée y Thill [11], el plan de marketing responde a tres preguntas fundamentales que se hace la organización: ¿Dónde estoy ahora? ¿Adónde quiero llegar? ¿Cómo hacer para llegar allí?

Al planificar estratégicamente el marketing se trata de conocer lo más precisamente posible la situación de la organización tanto de su entorno externo como interno: sus clientes actuales y potenciales, las características del mercado, su tamaño en términos de clientes y de ingresos que reporta, los competidores, los proveedores, distribuidores; así como el ambiente económico, político, social, tecnológico y legal normativo que afecta positiva o negativamente a la organización convirtiéndose para ella en oportunidades o amenazas.

Lo anterior se complementa con un análisis hacia adentro de la organización con el objetivo de conocer sus puntos fuertes y débiles y determinar su posición competitiva. Para ello podrán utilizarse un buen número de herramientas entre las que destacan el análisis funcional el cual identifica las principales variables por cada área funcional o subsistema de la empresa, el perfil estratégico, la matriz de impactos cruzados y el análisis estadístico multivariable, entre otras.

Cualquier organización que haga un análisis interno y externo serio está en condiciones de proponerse metas medibles y realizables. La clave está aquí. Toda organización se traza objetivos limitados en el tiempo, pero si esos objetivos no responden a un estudio serio de la situación de la empresa y de su entorno y no están en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto, estará actuando a ciegas, conducta que en el mundo actual puede ser muy costosa en términos de recursos humanos, materiales y financieros o llevar al fracaso total del negocio. La fijación de objetivos -incremento de los volúmenes de venta en X cantidad, incremento de la cuota de mercado en X porcentaje, mayor posicionamiento en el mercado tal, u otros que se deriven- se convierte así, en un momento supremo.

El resto del plan de marketing está dedicado al cómo, o sea, a la mejor manera de cumplir esos objetivos. Aquí nos referimos a una etapa crucial de la planificación del marketing que es el análisis y selección de las estrategias a seguir.

El profesor Michael Porter [14] diseñó un modelo en el cual identifica tres estrategias básicas o genéricas: liderazgo en costos (alcanzar los costos de producción más bajos del sector); diferenciación (distinguir el producto o servicio de los existentes en el mercado para que los consumidores lo perciban como único); y especialización, enfoque o nicho (concentrarse en un grupo específico de compradores, segmento de mercado, línea de producto o área de mercado específico).

## **Cualquier organización que haga un análisis interno y externo serio está en condiciones de proponerse metas medibles y realizables.**

Estas estrategias pueden vincularse con cualquiera de las estrategias de crecimiento que ha conceptualizado la literatura, lo cual responderá a la etapa del ciclo de vida del producto o servicio, las características del mercado y sobre todo a los objetivos de la organización.

Para el desarrollo de las estrategias seleccionadas es necesario establecer el conjunto de acciones y de recursos concretos para llevarla a cabo. Estas acciones comerciales o Programa de marketing forman la mezcla de marketing, o sea, las acciones sobre producto, precio, comunicación y distribución. Como se conoce, los mercados no son igualmente sensibles a todas las variables de la mezcla de marketing, es decir, que independientemente que todas tienen una influencia importante, unos clientes adoptan su decisión de compra en función del precio, otros por la calidad del producto, otros por la cercanía (entrando a jugar la variable distribución) y otros por la influencia que en ellos ha tenido la publicidad (variable comunicación). Teniendo en cuenta esta variabilidad de la elasticidad de la demanda, es importante determinar claramente qué acciones emprender respecto a cada una de estas variables en aras de lograr los objetivos planteados con el menor costo posible.

El plan de marketing concluye con un plan de acción anual en el que tareas, responsables y plazos de ejecución quedan bien definidos y un presupuesto racionalmente asignado.

Dado que la planificación es un proceso continuo, el plan tiene que ser revisado y si es necesario modificado para que refleje las condiciones del mundo real y se corrijan las posibles desviaciones.

Para la evaluación se puede utilizar un sistema de información de marketing que permita conocer los datos sobre las ventas y el mercado, así como los niveles de satisfacción de los clientes.

## Conclusiones

Los servicios de consultoría en general y la consultoría de información en particular son servicios de lujo. Exigen del consultor un conjunto de características personales que vinculadas a un alto nivel profesional y experiencia, lo convierten en un recurso escaso. Desde el punto de vista de la organización del consultor las exigencias no son menores. Por estos motivos las decisiones de cualquier organización sobre su introducción en el mercado o sobre el desarrollo del servicio —para aquellas que ya lo brindan— no pueden resultar del azar o la improvisación sino de un profundo estudio

del entorno interno y externo que garanticen objetivos realistas y estrategias adecuadas. El plan de marketing es sin dudas una herramienta de dirección estratégica fundamental en logro de estos objetivos.

## Referencias

- 1) Kubr, M. *Management consulting: a guide to the profession*. Geneva, International Labour Office, 1988. 611 p. Citado por Fecci Pérez, Ester. *EnTaller de Consultoría de Empresas*. Módulo 2: La Consultoría [en línea]. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Económicas Administrativas. Instituto de Administración. <<http://espanol.geocities.com/efecci2001/modulo2consultoria.htm>>.
- 2) Block, Peter. *Consultoría sin fisuras*. Barcelona, Ediciones Garnica, 1994.
- 3) Greiner, Larry E. y Robert Metzger. *Consulting to Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983. Citado por Conejo Vargas, Lucy. El qué y el cómo del consultor de empresa [cd-rom]. *En I Taller Nacional de Inteligencia Empresarial "Intempres 2000"*. La Habana, 16-18 noviembre del 2000.
- 4) Conejo Vargas, Lucy. El qué y el cómo del consultor de empresa [cd-rom]. *En I Taller Nacional de Inteligencia Empresarial "Intempres 2000"*. La Habana, 16-18 noviembre del 2000.
- 5) Burk C. y F. W. Horton. *Infomap: a complete guide to discovering corporate information resources*. NJ, Prentice Hall, 1988. 245. p
- 6) IDICT. Centro de Estudios y Desarrollo Profesional PROINFO. *Procedimiento para las consultorías organizacionales*. La Habana, 1999.
- 7) Cuba. Consejo de Ministros. *Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Decreto Ley 187 del 18 agosto de 1998. La Habana, 1998.
- 8) IDICT. Centro de Estudios y Desarrollo Profesional PROINFO. *Encuesta a las unidades de información del Sistema Nacional de Información Científico-Técnica de Cuba / IDICT*. La Habana, mayo 2001.
- 9) Hechavarría Kindelán, Ángela. *Plan de Marketing para una consultoría de*

información. Tesis para obtención de grado de Máster en Administración de Negocios. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Enero, 2002.

- 10) Taylor, James W. Planeación de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997. 365 p.
- 11) Bovée, C. L y J. V. Thill. Marketing. New York, Mc Graw-Hill, 1992. 761 p.
- 12) Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press 1998, 432 p.

## Bibliografía

- Aguirre, M. A. *Plan de marketing estratégico: Etapas del Plan de Marketing* [en línea]: 5campus.org, Marketing, 2000. <<http://www.5campus.org/leccion/planmarketing>>. [Consulta: 10 de diciembre del 2001].
- Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Certo, Samuel. C. y Peter, J. Paul. The strategic management process [en línea]: <<http://www.studystrategy.com/studystrategy/welcome.html>>. [Consulta: 27 de diciembre del 2001].
- Cinsey. Marketing, la clave del éxito empresarial [en línea]. <<http://www.cinseyt.org.pe/cuerpo.htm>>. [Consulta: 19 de diciembre del 2001].
- CITMA. Delegación provincial Ciudad de la Habana. Informe sobre empresas en perfeccionamiento. La Habana, noviembre 2001.
- Escorsa, Pere y Maspons, Ramón. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. Madrid, Pearson Educación, 1. ed. 2001. 165 p.
- IDICT. Consultoría BIOMUNDI. El Mundo en Hechos y Cifras. La Industria de la Información La Habana, 1997.148 p.
- Kotler, P. Management: analysis, planning, implementation and control. New Jersey, Prentice Hall, 1994. 801 p.
- Kotler, P. *Marketing management*. New Jersey, Prentice Hall, 6ta ed. 1988.
- Marín Llanes, Luis y Juan Carro Cartaya. Information Analysis Techniques for the Competitive Intelligence Process. Competitive Intelligence Review. 2000.
- Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. La Dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Combinado del libro "Alfredo López". La Habana, 1997.
- Payne, Adrian. La esencia de la mercadotecnia de servicios. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Pérez, M. *Guía de planeación estratégica* [en línea]. <<http://www.member.tripod.com/MichelT/Lecturas/Situación.htm>>. [Consulta: 22 de diciembre del 2000].
- Plan de marketing [en línea]. <<http://www.emprendo.com/>>. [Consulta: 12 de octubre del 2001].
- Oficina Nacional de Estadísticas. Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas -REEUP- [en disquete]. 2000.
- Stanton, William J. y Charles Futrel. Fundamentos de mercadotecnia. México, McGraw-Hill, 4. ed. en español. 1988. 732 p.
- Ventura, Juan. Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. Madrid, Editorial Vivitas S.A, 1994. 284 p.

Recibido: 31 de enero del 2002.

Aprobado: 15 de febrero del 2002.

---

**Ángela Hechavarría Kindelán**

IDICT

Capitolio Nacional. Prado esq. a Dragones.

La Habana 10200, Cuba.

Correo electrónico: <[angelahk@idict.cu](mailto:angelahk@idict.cu)>.

---