

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE FORESTAL Y AGRONOMÍA
DEPARTAMENTO FORESTAL

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
FORESTAL SOSTENIBLE EN CUBA

Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias
Forestales

Yudemir Cruz Pérez

Pinar del Río

2010

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE FORESTAL Y AGRONOMÍA
DEPARTAMENTO FORESTAL

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
FORESTAL SOSTENIBLE EN CUBA

Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias
Forestales

Autor: Prof. Ast. Ing. Yudemir Cruz Pérez, MSc.

Tutora: Prof. Tit., Lic. Maricela María González Pérez, Dra. C.

Pinar del Río, 2010
“Año 52 de la Revolución”

AGRADECIMIENTOS

- A mi tutora la Dra. C. Maricela González Pérez, por todo el rigor y la conducción precisa y muy profesional antes, durante y una vez finalizada la investigación; y por aceptar con paciencia la ardua tarea de mi formación profesional y científica.
- A los profesionales de la presidencia nacional del GEAM, por facilitarme toda la información que se requirió durante la investigación, con especial mención a Nicolás, Manuel, Raquel, Isis, Andrés, Elizabeth, Odalys, René, Beatriz, Ángel y Celso.
- A los colectivos laborales de las diferentes EFI's del país, por su calurosa acogida, por su disposición durante las sesiones de trabajo y por los datos e informaciones valiosas aportadas a esta investigación.
- Al colectivo de la DNF, por su colaboración desinteresada en cada momento, especialmente a su director, a la Ing. Silvia Sánchez y al Dr. C. Juan Herrero.
- A los profesionales, especialistas y técnicos que participaron en el Taller Inter Institucional, los que conformaron el panel de expertos consultado y todos los que de una forma u otra contribuyeron al desarrollo de esta investigación.
- A la Dra. C. Glicería Gómez Ceballos por las recomendaciones a la tesis y los precisos criterios científicos aportados; y especialmente por su cariño, amabilidad y apoyo desinteresado, al igual que su familia. También a la Dra. C. Arelys Quintero, por atenderme amablemente siempre en sus consultas.
- Al colectivo de profesores e investigadores de la UPR, en especial al Departamento Forestal (principalmente al Dr. C. Rogelio Sotolongo y la Dra. C. Milagros Cobas), por su contribución a mi formación académica y científica; a los compañeros del Centro de Postgrado (principalmente a Arelys); y al colectivo de ICT (especialmente a las trabajadoras de la sala de Ciencias Económicas).

- Al colectivo de la UDG, en especial al de la Facultad de Ciencias Agrícolas, por su apoyo moral, institucional y material en el proceso de obtención de mi Grado Científico.
- A mis compañeros del programa de doctorado, hermanos de lucha, especialmente a Yuri, Adolfo y Alfredo.
- A mis amigos de Granma, especialmente a mis compañeros de trabajo, que confiaron siempre en mí y me ayudaron en lo que estuvo a su alcance.
- A mis amigos de Pinar, por apoyarme espiritual y materialmente en difíciles momentos del período investigativo, con especial mención para mis hermanos Héctor y Yatsunaris (y su familia), Yasiel, Yudel y Yeni,; y a todos los que siempre estuvieron ahí, especialmente a Máryuri, Mercy, Pedro, Deyci, Humberto y Normita.
- A Marilyn y su querida familia que me hicieron sentir como en casa y me apoyaron espiritual y materialmente en cada momento.
- A los compañeros y amigos inolvidables de otras latitudes, en especial a Albita, Paulo, Jenny, Fabio, Rekha, Roxana, Margarita, Eliot, Deyci, Diana y Dexy, que me extendieron su mano en momentos precisos.
- A mi familia, que amo y que tan orgullosa y honrada se siente con mis logros, por apoyarme incondicionalmente y darme siempre su infinito amor; especialmente a mis padres Segundo y Aracelis, mis hermanas Belinda y Benaimis y mis sobrinos (que les sirva de inspiración) Reydi y Beliannis.

A todos gracias,

El autor.

A mi familia, a mí.

SÍNTESIS

El propósito de esta tesis se centró en elaborar una metodología para el diseño de la estrategia de marketing forestal en el marco del desarrollo sostenible, para lo cual, en el período 2006 – 2010, se realizó un proceso de investigación científica dividido en cuatro fases fundamentales: el análisis teórico, el diagnóstico, la elaboración de la propuesta metodológica y validación de la metodología. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información; la toma de datos en el campo se realizó a través de un muestreo aleatorio estratificado, fijado al tamaño del estrato y con racimos dentro del universo de los miembros de las Empresas Forestales Integrales de Cuba; los instrumentos utilizados fueron las entrevistas y los cuestionarios, así como, técnicas de trabajo en grupo, un Taller inter Institucional y la consulta a expertos mediante el método Delphi para la validación de la propuesta. En cada etapa la información fue procesada estadísticamente usando el paquete estadístico *SPSS 15.0 para Windows versión 15.02*. Dentro de los principales resultados se obtuvo que la demanda de los productos forestales es muy superior a la oferta por lo que el enfoque predominante es a la producción, influenciado por una limitada diversificación de la misma. Que la participación real de los colectivos de trabajadores a nivel de base en las decisiones y proyecciones de las empresas es poca o nula y en cuanto a las variables controlables no consideran explícitamente los principios de la sostenibilidad y en muchos casos ha sido subvalorado su papel. La propuesta metodológica, estructurada en dos etapas y nueve fases, constituye una herramienta para la gestión estratégica del marketing de los productos forestales con enfoque a la responsabilidad social y al desarrollo sostenible, confirmándose que esta es clara y sencilla, importante, adecuada y muy aplicable en las condiciones de las empresas en perfeccionamiento, de acuerdo con criterios de expertos de la práctica social del sector forestal cubano con un elevado coeficiente en la concordancia de los juicios emitidos y elevada confiabilidad del instrumento aplicado para su validación.

ÍNDICE

Contenido.	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I.- El enfoque de marketing en el marco del desarrollo forestal sostenible.....	 8
1.1.- Los enfoques del marketing.....	8
1.1.1.- El marketing social.....	11
1.2.- La responsabilidad social corporativa como estrategia social para el desarrollo de la empresa.....	18
1.3.- La función de marketing en el sistema de producción forestal.....	23
1.4.- Las buenas prácticas como vía para materializar la RSC y el MDFS.....	28
1.5.- La necesidad del marketing para el desarrollo forestal sostenible en las condiciones de Cuba.....	31
 CAPÍTULO. II.- Situación del marketing en las empresas forestales de Cuba.....	 40
2.1.- Metodología de trabajo.....	40
2.2.- Análisis y discusión de los resultados.....	43
2.2.1.- Análisis de la comercialización de productos forestales en Cuba.....	43
2.2.1.1.- Análisis de las evidencias documentales sobre el nivel de satisfacción de los clientes.....	53
2.2.2.- Discusión de los resultados de la encuesta aplicada a las Empresas Forestales Integrales sobre la situación de la gestión de marketing.....	54
2.2.2.1.- Nivel de cognición sobre el marketing de los recursos humanos.....	55

Contenido.	Pág.
2.2.2.2.- Percepción sobre la planificación y organización del marketing.....	57
2.2.2.3.- Percepción sobre la gestión de marketing.....	57
2.2.2.4.- Análisis sobre la situación de las variables controlables del marketing.....	60
2.2.2.5.- Principales problemas que se perciben para la gestión sostenible.....	65
CAPÍTULO. III.- Propuesta metodológica para la elaboración de estrategias de marketing forestal sostenible en Cuba.....	68
3.1.- Metodología de trabajo.....	68
3.2.- Análisis y discusión de los resultados.....	70
3.2.1.- Fundamentación de la propuesta metodológica.....	70
3.2.1.1.- Algunas consideraciones sobre los beneficios esperados de la propuesta metodológica.....	75
3.2.2.- Objetivo.....	76
3.2.3.- Premisas.....	77
3.2.4.- Principios de funcionamiento.....	77
3.2.5.- Procedimiento.....	78
3.2.5.1.- Primera etapa: Proyección estratégica.....	79
3.2.5.1.1.- Preparación inicial de los líderes y miembros de la empresa forestal.....	79
3.2.5.1.2.- Análisis situacional.....	80
3.2.5.1.3.- Identificación y evaluación de las necesidades de productos forestales en el radio de acción de la empresa forestal.....	85

Contenido.	Pág.
3.2.5.1.4.- Fijación de los objetivos de marketing.....	87
3.2.5.1.5.- Selección de las estrategias de marketing.....	89
3.2.5.2.- Segunda etapa: Proyección táctica.....	90
3.2.5.2.1.- Elaboración de las mezclas de marketing para cada producto forestal en cada mercado.....	90
3.2.5.2.2.- Elaboración del presupuesto necesario.....	96
3.2.5.2.3.- Control de la gestión de marketing en la empresa forestal.....	97
3.2.5.2.4.- Perfeccionamiento de la estrategia de marketing forestal.....	99
3.2.6.- Resultados de la validación de la propuesta metodológica con expertos de la práctica social.....	100
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	122

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Se estima que la superficie de bosques existente en el mundo es de alrededor de 3 870 millones de hectáreas, con un 95% de bosques naturales y apenas un 5% de plantaciones. La deforestación tropical y la degradación de los mismos en muchas zonas afectan negativamente la disponibilidad de productos forestales. Si bien en los países desarrollados el índice de boscosidad se ha estabilizado y en conjunto ha experimentado un ligero aumento, la deforestación ha continuado con énfasis en los países en desarrollo.

La situación forestal internacional revela que actualmente los recursos forestales del mundo vienen siendo destruidos a un ritmo acelerado. Esto ha producido cambios a nivel social reflejados en la preocupación por una gestión forestal sostenible (FAO, 2009).

Con esta situación, al final de la década de los ochenta del siglo XX, algunos países resolvieron boicotear el consumo de productos forestales tropicales como forma de desalentar la depredación de los mismos. Partieron de cómo el aprovechamiento forestal era la principal amenaza a los trópicos, y por tanto con el desestímulo al consumo de la madera y otros productos originados en los bosques, serviría de freno a su producción y consecuentemente a su destrucción.

Pero la realidad en el campo era otra. El aprovechamiento forestal no era la principal amenaza de los bosques. La conversión de áreas para la agricultura tenía un impacto mayor. La falta de valorización de los bosques y sus productos sólo aumentaba el desinterés en el manejo forestal y estimulaba a los tenentes de áreas forestales a transformarlas en usos que generaran más utilidades. Por otro lado, el mayor consumo de los productos tropicales se daba dentro de los propios países productores, así pues, el impacto del boicot fue muy pequeño (Hernández, Blount y Martínez, 2003).

Según Van (2003), en 1989 la Organización no Gubernamental (ONG) norteamericana "*Rainforest Alliance*", inició un programa que propuso una lógica diferente. En vez de boicotear los productos tropicales, buscó incentivar el consumo de los productos

provenientes de un buen manejo forestal. De esta forma surge la certificación forestal, y otras iniciativas gubernamentales como: criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible, códigos de aprovechamiento forestal de bajo impacto y más recientemente los códigos de buenas prácticas forestales y la adopción de concepciones de actuación empresarial con responsabilidad social.

A partir de aquí, eventos y convenciones internacionales desprendieron nuevas concepciones del actuar responsable con el ambiente y manejo sostenible de los recursos forestales.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocida como “Cumbre de Río” celebrada en Brasil en 1992, declaró un nuevo concepto de desarrollo sostenible: “... consiste en un desarrollo equilibrado de crecimiento económico, equidad social y utilización racional de los recursos naturales, con el fin de satisfacer las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacerlas”.

Con la aplicación de este concepto al ámbito forestal surgió, según el Tratado de Helsinki (1993) citado por Basterrea y Hess (2004), la definición de gestión forestal sostenible: “... significa el cuidado y uso de los bosques y tierras forestales de tal modo que mantenga la biodiversidad, productividad, capacidad de regeneración, vitalidad y su potencial para suministrar hoy y en el futuro las funciones ecológicas, económicas y sociales a nivel local, nacional y global, y sin que esto cause prejuicios a otros ecosistemas”.

En consecuencia los planificadores, las empresas y los productores forestales sólo necesitan saber cuáles son las prácticas que la comunidad está dispuesta a aceptar y cuáles los resultados que deben alcanzarse para conseguir el aprovechamiento forestal y las actividades forestales polivalentes. Estos aspectos se consagran en las filosofías empresariales de marketing del sector forestal.

El grado de responsabilidad de la empresa forestal con la sociedad y el medio ambiente, así como, el nivel de aplicación de los estándares que conlleva una gestión sostenible de

los recursos que maneja, está influenciado por las posiciones de los diferentes grupos de interés frente a la producción (Panwar, Han y Hansen, 2010).

En Cuba, hoy día, el interés por la conservación de los bosques es mayor que nunca antes en la historia, lo cual es debido, entre otros factores, al reconocimiento, por parte de la sociedad, de los múltiples bienes y servicios que brindan estos.

El Gobierno cubano ha considerado, y considera, al sector forestal de una importancia estratégica en el desarrollo socioeconómico del país, pues, como pocos sectores, al mismo están vinculados directa o indirectamente innumerables actividades socioculturales, funciones ecológicas y ramas económicas de toda la sociedad.

A su uso, cuidado y conservación el Estado ha brindado todo el apoyo posible, incluso en los períodos económicamente más difíciles del país, como los últimos 19 años. Así pues, ha priorizado la atención al mejoramiento de las condiciones laborales del humilde trabajador forestal, la protección de la flora y la fauna silvestre, la prevención y lucha contra incendios forestales y la realización de la Ordenación Forestal (Herrero, 2004).

Del desarrollo forestal sostenible se ocupan diferentes programas y estrategias nacionales entre ellos: Programa Nacional de Lucha contra la Desertificación y la Sequía, Programa Nacional de Conservación y Mejoramiento de Suelos, Programa Nacional de Conservación de la Biodiversidad, Programa y Estrategia Nacional de Manejo del Fuego. Además, cabe destacar que los cinco problemas principales identificados en la Estrategia Nacional de Medio Ambiente están vinculados al sector, lo que da la medida de la importancia del mismo (DNF, 2009).

Al cierre del año 2009, según lo recopilado en entrevistas con el Director Nacional Forestal y el Presidente del Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña, el sector ya cuenta con un sistema de criterios e indicadores para el manejo sostenible de los recursos forestales, se encuentra elaborando un sistema de códigos de buenas prácticas de aprovechamiento y actualmente desarrolla un proceso de cambio en la estructura organizacional del sector. Sin embargo, de acuerdo con la propuesta internacional en materia de desarrollo forestal

sostenible y los compromisos contraídos por el país con acuerdos y convenciones mundiales, estos esfuerzos no son suficientes aún. Las relaciones de producción regidas protagónicamente por el sistema de Empresas Forestales Integrales, exigen de profundos cambios, no sólo de estructura, sino de políticas, instrumentos de planeación estratégica y formas de pensar y actuar, que posibiliten llevar a la práctica un manejo sostenible.

La gestión de los bosques por parte de las empresas, y esencialmente los de producción como generadores de los satisfactores forestales para la sociedad, no se desarrolla de modo que las mismas respondan a las necesidades de los clientes, con mayor significación para los aspectos cualitativos, llevando al aumento de la insatisfacción de los mismos y a que guíen inadecuadamente su actuar hacia los intereses sociales de modo que la sustentabilidad de los recursos boscosos que alberga su patrimonio se vea limitada en gran medida; obstaculizándose de esta forma la puesta en práctica de un proceder responsable con la sociedad y su medioambiente.

Teniendo en consideración todos los elementos planteados hasta aquí, tanto en el marco internacional como nacional, en el diseño metodológico de la tesis se define:

- **Problema:** los procesos de gestión de los bosques de producción que desarrollan las empresas forestales en Cuba no garantizan un adecuado enfoque al cliente y la sostenibilidad de los manejos, lo que afecta su responsabilidad social corporativa.
- **Objeto:** los procesos de gestión de marketing.
- **Campo de acción:** el proceso de gestión de marketing forestal.
- **Objetivo General:** Elaborar una metodología para el diseño de la estrategia de marketing forestal sostenible en las empresas forestales.
- **Objetivos Específicos:**
 1. Analizar críticamente el enfoque de marketing en la gestión forestal.
 2. Caracterizar la situación de las empresas forestales del país con respecto a la aplicación del marketing.

3. Formular los conceptos de las variables y los fundamentos del marketing adaptados a los principios de manejo forestal sostenible.
 4. Validar la metodología según criterios de expertos de la práctica social.
- **Hipótesis:** es posible la elaboración de una metodología que permita el diseño de una estrategia funcional de marketing forestal sostenible integrada a la estrategia general de la empresa, que garantice que toda la gestión de los bosques de producción se oriente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes bajo el enfoque de manejo sostenible y de la responsabilidad social corporativa.
 - **Novedad científica:** se demuestra teóricamente que existe una estrecha relación entre los enfoques de marketing y la responsabilidad social corporativa, que en su integración generan un modo de actuación empresarial que puede convertirse en una vía para encauzar el desarrollo organizacional al paradigma de la sostenibilidad, especialmente en las organizaciones forestales bajo un modelo de economía socialista planificada. Se formulan, además, los conceptos de las variables controlables del marketing para el enfoque de manejo sostenible dentro de las ciencias forestales, lo cual sirve de base a los procedimientos metodológicos para implementar la gestión de marketing responsable con la sociedad y el medioambiente en este tipo de empresas.
 - **Aporte teórico:** se basa en la presentación de un análisis de la disciplina de marketing en las ciencias forestales y en el contexto de la economía del modelo social socialista cubano y su interacción con los pilares de la responsabilidad social corporativa, aportándose que la integración entre ambos conceptos genera un modo de actuación empresarial que puede convertirse en una vía para encauzar el desarrollo organizacional al paradigma de la sostenibilidad, en un mercado con exigencias ambientales cada vez más marcadas por la responsabilidad empresarial; conceptualizándose las variables controlables del marketing forestal sostenible.

- **Aporte metodológico:** se sustenta en la propuesta de una metodología para la dirección estratégica del marketing con enfoque a la responsabilidad social como forma de enfocar el desarrollo de las empresas forestales de Cuba al paradigma de la sostenibilidad, lo que constituye una herramienta, ausente hasta el momento, para la gestión comercial de los productos forestales a corto, mediano y largo plazos.

Se proponen también mediante un conjunto de procedimientos que son adaptados a la propuesta metodológica, se destaca: el plan de capacitación tipo en materia de marketing forestal con enfoque a la sostenibilidad, la segmentación del mercado de productos forestales y la formulación de objetivos de marketing tipo para la actividad forestal, de igual modo la forma de determinar el perfil estratégico de estas empresas, todo lo cual puede facilitar la implementación, en la práctica social, de las concepciones del marketing y la responsabilidad social corporativa para que el desarrollo forestal se conduzca a la sostenibilidad.

Aporte práctico: está dado por la caracterización de la situación del sector empresarial forestal con relación a la aplicación de la filosofía del marketing, con énfasis en las que implementan el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

De igual modo, constituyen aportes en este sentido, la determinación de las tendencias del mercado de productos forestales y la sensibilización de los líderes del sector en la adopción de la filosofía de marketing para llevar el desarrollo hacia las concepciones de la sostenibilidad.

- Estructuración de la tesis:
- ✓ **CAPÍTULO. I.- *El enfoque de marketing en el marco del desarrollo forestal sostenible:*** tuvo como fin analizar críticamente el enfoque de marketing en la gestión forestal, para lo cual se presenta una discusión actualizada sobre las tendencias principales del subsistema marketing en el ámbito de la gestión

forestal, lo que sustentó la aseveración: el enfoque de marketing es viable en el marco del desarrollo forestal sostenible en Cuba.

- ✓ CAPÍTULO. II.- *Situación del marketing en las empresas forestales de Cuba*: este capítulo tuvo como objetivo caracterizar la situación de las empresas forestales del país con respecto a la aplicación del marketing, para lo cual aparece el análisis realizado durante el diagnóstico a las empresas forestales y resumido los problemas más importantes que se evidencian, de igual modo, se analizan las tendencias del mercado de productos forestales.
- ✓ CAPÍTULO. III.- *Propuesta metodológica para la elaboración de estrategias de marketing forestal sostenible en Cuba*: se presenta la propuesta metodológica, basada en la formulación de los conceptos de las variables controlables del marketing; se describe el proceso metodológico sugiriendo, en cada caso, el herramental práctico para su funcionamiento. De igual manera se presentan la validación de la metodología con expertos de la práctica social.

El documento de la tesis se acompaña de un conjunto de anexos que facilitan el entendimiento de diferentes aspectos y amplían la información abordada. También se presenta la sección de la bibliografía donde se recogen 140 asientos bibliográficos referenciados en el cuerpo del documento y que agrupan más de 130 autores de libros, folletos, artículos de revistas o sitios Web y otras fuentes documentales, en temáticas fundamentales como marketing, desarrollo forestal sostenible, responsabilidad social corporativa, producción forestal y dirección y gestión empresarial.

CAPÍTULO. I

EL ENFOQUE DE MARKETING EN EL MARCO DEL DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE

CAPÍTULO I: EL ENFOQUE DE MARKETING EN EL MARCO DEL DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE.

Este capítulo tiene como fin analizar críticamente el enfoque de marketing en la gestión forestal, para lo cual se presenta una discusión actualizada sobre las tendencias principales que se manifiestan en la función de marketing en el ámbito del sector forestal, enfatizándose en las particularidades del mismo y las relaciones que se establecen con la responsabilidad social corporativa en el marco del desarrollo forestal sostenible, todo como base teórica que sustentó la aseveración de que el enfoque de marketing es viable en el marco del desarrollo forestal sostenible en las condiciones de Cuba.

1.1.- Los enfoques del marketing.

Según el análisis de Gómez (2001), el enfoque de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

Su punto de partida es el mercado, centrado en las necesidades del cliente, coordina todas las actividades que lo afectan, produce beneficios a través de la satisfacción de los mismos, en esencia es, un esfuerzo de intercambio, centrado en el mercado, orientado al consumidor y dirigido a través de la coordinación de marketing a generar satisfacción en los clientes como clave para lograr los objetivos de la organización.

El marketing puede ser entendido como una función gerencial que ocupa un lugar dentro de la estructura organizacional (Mintzberg, 1984) o como una de las actividades clave de la cadena de valor (Porter, 1988). La American Marketing Association (2007), define el marketing como una actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes, accionistas y la sociedad en general.

Al igual que el resto de las funciones organizacionales, el marketing requiere ser dirigido, lo cual implica la definición de objetivos, asignación de recursos para su alcance, una dirección efectiva y finalmente la rendición de cuenta a la gerencia por los resultados alcanzados.

Por esta razón, el estudio de esta disciplina, en una de sus varias aristas, ha sido abordado bajo el enfoque de dirección. Un exponente de lo anterior lo constituye el académico Philip Kotler, quien por más de 10 ediciones de su libro *Dirección de Marketing*, la ha tratado de esta manera. A lo largo de su trabajo, Kotler ha sostenido que el proceso lógico de planeación de esta función organizacional se apoya en dos herramientas fundamentales y directrices: la estrategia y el plan de mercadotecnia (Kotler y Keller, 2006).

De esta manera, tanto en su definición como en la función organizacional, se puede apreciar que comprende la conversión de recursos en resultados; lo que se hace más evidente en lo que plantea el enfoque de marketing, el cual sostiene que la clave para lograr los objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta.

Todo lo anterior evidencia que se da por sentado que esta actividad tributa de forma directa al logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, desde algún tiempo este supuesto ha sido fuertemente cuestionado.

Estudios de Basuki y Henderson (2003) citados por Gómez (2009), arrojan un análisis histórico de esta contradicción, según como se describe a continuación: con posterioridad al año 1954, en el cual Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management*, asignó al marketing un significado especial, connotando que el mismo constituía una filosofía gerencial, basada en la orientación al cliente, y la cual debía permear todas las áreas de la organización; y hasta finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa, el enfoque marketing y la orientación al cliente tuvieron gran aceptación en el mundo académico y gerencial. Sin embargo, en el año 1988, Shapiro publicó un artículo en el cual expresaba serias dudas sobre la orientación al mercado y por tanto, la filosofía de

marketing. Sus ideas tuvieron seguidores en el mundo académico, y el año 1993 fue particularmente malo, pues dos estudios de prestigiosas firmas consultoras fueron más allá de criticar las técnicas y herramientas de la disciplina, pues observaron que los gastos de estas áreas parecían no producir un elevado desempeño financiero en las organizaciones.

McKinsey encontró que muchos ejecutivos dudaban de que sus departamentos de mercadotecnia fueran un activo de la organización; mientras que Coopers y Lybrand informaron que se estaba viviendo una mentira en la organización, pues muchos ejecutivos no creían que los mercadólogos entendieran a sus clientes, los aspectos económicos del negocio, ni los diferentes canales de distribución. Estos ejecutivos llegaron a afirmar que el marketing no generaba ningún crecimiento rentable en sus empresas.

Ante tales cuestionamientos, tanto académicos como consultores, han respondido de diferentes formas, algunos ignoran los resultados arrojados por los estudios, otros buscan las más disímiles explicaciones al fenómeno, y otros investigan la forma de demostrar la contribución a los resultados de la organización.

En la actualidad muchas organizaciones y sus directivos conocen la importancia y el valor del marketing para el mejoramiento de la gestión empresarial y el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, una de las dificultades principales radica en la instrumentación de sus principios y técnicas en la práctica cotidiana. La razón fundamental por la que esto ocurre es que la dinámica empresarial y la propia cotidianeidad del entorno organizacional conducen a que prevalezca en la toma de decisiones lo operativo sobre lo estratégico y el corto plazo sobre el largo plazo.

El marketing, en general, tiene como finalidad analizar las necesidades de los consumidores con el fin de satisfacerlas del modo más efectivo y eficaz posible (Blandon, 1993) y de lo que no tiene lugar a dudas es que sus técnicas han permitido un desarrollo continuo de los sistemas organizacionales. Por tanto, las diferentes posiciones sobre su utilidad para la relación de intercambio supera las posturas que la niegan y, hasta el momento, en la práctica social se continúa usando, adecuando y desarrollando todo su

herramental, demostrándose que esta es una disciplina económica que se consolida en este siglo (XXI). Así su evolución es inherente al desarrollo de las relaciones comerciales internacionales como se puede corroborar en la tabla 1.

Tabla. 1.- Concepción / orientación de la relación de intercambio.

Competencia	Orientación	Énfasis
Nula o mínima (demanda mayor que oferta)	Producción	Producción y distribución. Lo importante es disponibilidad del producto. Se parte del supuesto de que todo lo que se produce se vende (porque la demanda supera la oferta).
Incremento (mayor equilibrio entre demanda y oferta)	Producto	Calidad del producto. Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo (pero la calidad sola no basta).
Fuerte (oferta mayor que la demanda)	Ventas	Promoción. Se trata de vender lo que se produce. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aun cuando no satisfaga una necesidad. (Pero el cliente no satisfecho = cliente no leal).
Fuerte (oferta mucho mayor que la demanda)	Marketing	Basado en el consumidor. Deben identificarse las necesidades del consumidor y tratar de satisfacerlas, obteniendo un beneficio. Deben considerarse también la responsabilidad social de la entidad que ofrece sus productos o servicios.
Fuerte (crisis estructurales, con énfasis en los impactos medioambientales)	Marketing social	Basado en los criterios de la sostenibilidad. No basta ser responsables y pertinentes con la sociedad, es manejar todos los bienes y servicios acordes a las exigencias de los clientes, generando solvencia para la empresa y sobre todo garantizando la satisfacción de las necesidades de las próximas generaciones.

Fuente: elaboración propia, basado en Santesmases, 1999.

1.1.1.- El marketing social.

Los negocios son un subsistema de la sociedad, que cumplen a la vez un papel económico y social (Braidot, 1996). Por lo tanto, una empresa debe operar de modo que haga posible producir beneficios para la sociedad y al mismo tiempo para la propia organización.

Hoy día muchas personas y organizaciones se preguntan si la filosofía de marketing es el valor más apropiado en una época de deterioro del medio ambiente, escasez de recursos naturales, crecimiento explosivo de la población, hambre y pobreza en el mundo y olvido de los servicios sociales.

La pregunta es, exponen Bonota y Clark (1998), si las empresas que trabajan por la satisfacción eficiente de las necesidades de sus clientes se preocupan por los intereses de sus consumidores a largo plazo.

Desde los conceptos clásicos de marketing (Lambin, 1991; Kotler, 1993; Bennett, 1995; American Marketing Association, 2007 y otros), se parte de que este es un proceso social, y como tal, se da en la sociedad y para la satisfacción de las necesidades de ella; por tanto, su carácter social se define por situar al hombre en su centro, como eje del sistema de relaciones que el mismo contiene.

Puesto que la gran mayoría de la sociedad actual no está dispuesta a reducir su nivel de consumo, el reto del marketing es transformar la forma de consumo: consumir de forma responsable, es decir, sumar tres elementos: beneficios de la empresa más satisfacción de los deseos de los consumidores más interés de la sociedad (Chamorro, 2001).

A partir de estos pilares, a finales del siglo XX, con la agudización de la crisis ecológica mundial y el fortalecimiento del llamado internacional a esta situación aparece el enfoque de marketing social; este sostiene según Kotler y colaboradores (2006), que las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, y satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad, aunando los conceptos humanos, consumo inteligente e imperativo ecológico.

Este modo de actuación le proporciona a la empresa que lo aplique la oportunidad de realzar su reputación dando a conocer más sus productos y marcas e incrementando la fidelidad de los clientes, generando nuevas ventas y logrando atención por parte de los

medios de comunicación. Por tanto, en este enfoque se asume que los consumidores exigirán siempre un comportamiento más ético.

En la práctica, este tipo de enfoque, está siendo encauzado por un número importante de empresas en el mundo como el denominado *marketing de causas sociales* según exponen Collins (1993) y Pringue y Thompson (1999).

Algunos críticos señalan que el marketing de causas sociales puede hacer que los clientes piensen que cumplen con sus obligaciones filantrópicas comprando estos productos, por lo que disminuyen las donaciones directas para determinadas causas; igualmente se ha convertido, en la mayoría de los casos, en un instrumento para que la empresa cree una imagen de responsabilidad con el medioambiente y la sociedad, que le permita seguir haciendo lo que antes sin la presión social que limitaba su crecimiento económico.

De este análisis puede inferirse que el marketing social en la práctica no ha sido el reflejo de su esencia en la teoría; si se parte que el mismo se basa en tres pilares: el concepto humano, el consumo inteligente y el imperativo ecológico, este no puede resumirse, sin minimizar su importancia, al apoyo de una causa social (por ejemplo la ayuda a los enfermos de cáncer) porque estas acciones no contienen las metas y el alcance planteados en el plano teórico, que permiten que la organización integre, en todo el proceso de intercambio con la sociedad, las acciones para con el medioambiente de modo que la misma demuestre su preocupación por los intereses de sus clientes a largo plazo.

Así pues, el marketing desde una perspectiva social puede decirse, y de acuerdo con los criterios de Chamorro (2001), de aquel conjunto de actividades que “persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la humanidad, en general”.

Este concepto desplaza claramente el carácter antropocéntrico del marketing tradicional hacia la responsabilidad con el medioambiente y el futuro de la humanidad, y confirma el análisis anterior sobre cuan responsable resulta en el plano teórico esta concepción, la

cual, desde una perspectiva organizacional, busca la satisfacción de las necesidades sociales a través de las necesidades de los clientes.

Desde el punto de vista social, el marketing es una filosofía que muestra cómo crear sistemas eficaces de producción y cómo crear prosperidad. Los negocios son un subsistema de la sociedad, que cumple a la vez un papel económico y social. Por lo tanto, una organización debe operar de modo que haga posible producir beneficios para la sociedad y al mismo tiempo producir beneficios para la propia empresa (Davis, Frederick y Blomstrim, 1980).

El papel del marketing en la sociedad también implica responsabilidades. Además de la responsabilidad económica y social, actualmente se pone énfasis en la responsabilidad ambiental. Las principales definiciones indican que la responsabilidad ambiental forma parte de la responsabilidad social. La mejora del marketing está relacionada con los cambiantes énfasis de la responsabilidad empresarial. Goodpaster y Matthews (1982) analizan tres pautas de pensamiento que pueden distinguirse entorno a la responsabilidad social de una empresa:

1. La mano invisible: es un punto de vista (promovido entre otros por Milton Friedman) según el cual las únicas responsabilidades sociales de las organizaciones empresariales son las de obtener beneficios y obedecer las leyes. Un mercado libre y competitivo asegurará la conducta moral de las organizaciones. El bien común es mejor servido cuando los individuos y las organizaciones persiguen obtener una ventaja competitiva.
2. La mano del gobierno: este punto de vista (defendido, por ejemplo, por John Kenneth Galbraith) concluye que las empresas deben perseguir objetivos racionales y puramente económicos. Corresponde a la mano reguladora de la ley y al proceso político guiar esos objetivos hacia el bien común.
3. La mano de la gestión: punto de vista (presentado por Goodpaster y Matthews) que deja la responsabilidad por la actuación de la organización en manos de la

empresa misma. Se concluye de ello que las responsabilidades morales de un individuo pueden ser proyectadas en una organización, y que hay paralelismo entre los conceptos de responsabilidad individual y de responsabilidad corporativa. Por consiguiente, las organizaciones no deben tener menos ni más responsabilidad que las personas corrientes.

El desarrollo del marketing está claramente relacionado con los valores que se adopten, y que pueden observarse en las pautas de pensamiento mencionadas anteriormente; así, para la posición que se defiende en esta tesis, no se considera estrictamente ninguna de las posturas anteriores, sino que resulta adecuado para el enfoque de marketing en la sostenibilidad, realizar una combinación entre estas pautas de acuerdo con los principios de economía planificada donde le corresponde al Estado regular las relaciones de intercambio al no existir un libre mercado.

De esta forma se puede tomar de la primera, el cumplimiento de la ley para el bien común, de la segunda el criterio de que la empresa debe perseguir objetivos racionales, y de la tercera, la necesidad de incorporar las responsabilidades morales individuales a la responsabilidad corporativa; a todo lo que se le añade la implicación íntegra de todos los grupos de interés (especialmente la sociedad) a la consecución de esa actuación empresaria.

En resumen, para que el marketing bajo el enfoque social sea responsable con la sociedad y contenga una verdadera perspectiva ecológica que le permita contribuir al desarrollo sostenible, deberá orientarse en la práctica al diseño de ofertas comerciales que permitan satisfacer las necesidades actuales de los clientes y la sociedad sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades futuras de los mismos, asumiendo con fuerza, según Chamorro (2001), tres funciones: redirigir la elección de los clientes, reorientar las mezclas de marketing y reorganizar el comportamiento de la empresa.

En correspondencia con este planteamiento, para el caso de la primera función se trataría de conseguir que la preocupación por las cuestiones ecológicas se traslade al comportamiento de compra y consumo, o lo que es lo mismo, de incrementar el tamaño

de los segmentos de clientes responsables con el medioambiente, convirtiéndose su educación en un paso necesario para superar lo que se puede calificar como “el mayor problema ecológico que sufre el planeta”: la falta de información medioambiental. Esto obligaría a las empresas a utilizar métodos de producción responsables.

Para la segunda función, la esencia sería conseguir que la calidad del medioambiente no se vea afectada de forma negativa por las decisiones de marketing, incorporando objetivos ecológicos a las mezclas de marketing, y buscando la consecución de los objetivos económicos y ecológicos.

En la mezcla de producto debería lograrse aquel que cumpliendo las mismas funciones que los productos equivalentes, el daño ecológico sea inferior durante la totalidad de su ciclo de vida. Es decir, que la suma de los impactos generados durante la fase de extracción de la materia prima, de producción, de distribución, de uso/consumo y de eliminación sea menor que en el caso del resto de productos que satisfacen la misma necesidad.

Un producto no debería ser comercializado como ecológico centrándose únicamente en el producto en sí, mientras ignora las implicaciones ecológicas de la fabricación y de la organización en su conjunto. En este supuesto, la empresa se encontrará sometida al continuo riesgo de recibir críticas por parte de los distintos grupos de presión y a la pérdida de confianza del cliente.

En la mezcla de precio se debería reflejar la estructura de costos de la empresa una vez que se han recogido todos los costos ecológicos derivados de la fabricación del producto. Aunque la mayoría de los autores que han tratado el tema indican que esta es la variable más compleja para formular su política en un enfoque de marketing ecológico.

Por su parte, en la mezcla de distribución debería minimizarse el consumo de recursos escasos y la generación de residuos durante la distribución física del producto (transporte, almacenamiento, manipulación), incorporarse el impacto medioambiental causado como una variable más en el proceso de elección de los distribuidores; así como, crear un

sistema eficiente de distribución inversa para los residuos que se puedan reincorporar al sistema productivo como materia prima secundaria.

Y para la mezcla de la variable comunicación, esta debería educar medioambientalmente a todas las partes interesadas y contribuir a la creación de una imagen de responsabilidad a la empresa que permita, directa o indirectamente, tener un reflejo positivo en las ventas. De lo que se deriva que la comunicación en este enfoque no sería sólo comunicación comercial, puesto que los destinatarios de los mensajes no serían solamente los segmentos del mercado sino todos los grupos de interés de la empresa.

Por último, para la tercera función el marketing no sería solamente un conjunto de técnicas destinadas a diseñar y comercializar productos menos perjudiciales para el medio natural; sino, también, una forma de entender las relaciones de intercambio, basada en buscar la satisfacción de las tres partes que intervienen en ella: el cliente, la empresa y el entorno natural.

Pero hasta aquí, se ha hecho énfasis en la discusión sobre el marketing operativo, sin embargo, este debe evolucionar desde su función especializada en decisiones de corto plazo a una función que asume el liderazgo en la definición de la estrategia a largo plazo en consonancia con la evolución de las necesidades de los clientes.

Los especialistas en marketing deben ampliar sus capacidades hacia el pensamiento estratégico, la comunicación y la sensibilidad acerca de los clientes, con el fin de permitir que el marketing juegue un papel más extenso dentro de la organización (Kashani, 1995).

Al nivel corporativo y de las unidades de negocio, el marketing necesariamente se fusiona con la planificación estratégica o con la función de desarrollo estratégico, compartiendo la responsabilidad por la gestión de la información, el seguimiento de las cuestiones ambientales y la coordinación de las actividades de planificación.

Según Justin y Lintu (2000), el proceso de planificación estratégica debería ser responsabilidad de gestores orientados al marketing, así la distinción entre este y

planificación estratégica se difumina de modo que las estrategias de marketing tomen el mando sobre la planificación empresarial.

De lo anterior se deduce que filosóficamente las organizaciones deberán modificar su forma de pensar y actuar, de relacionarse y proyectarse. Como sucede con la implantación de una filosofía de marketing tradicional, aplicar la filosofía que hay detrás del marketing con enfoque a la responsabilidad con la naturaleza y la sociedad, no deberá limitarse a la implantación de un área de marketing que aplique sus técnicas, sino que exige que el respeto por el medioambiente impregne todo el comportamiento de la organización, no solamente los aspectos comerciales.

Así pues, bajo este enfoque el marketing tendría la función de desarrollar, apoyado en acciones de marketing interno, una cultura empresarial basada en la preocupación medioambiental; cultura que debe ser aceptada por todos los trabajadores de la empresa, independientemente de su nivel jerárquico y de su función. En definitiva, se puede considerar que el marketing no será responsable con la sociedad si no existe una gestión medioambiental responsable por parte de la empresa.

1.2.- La responsabilidad social corporativa como estrategia social para el desarrollo de la empresa.

Un elemento muy ligado a la filosofía de marketing y especialmente a la filosofía tratada hasta aquí, resulta la responsabilidad social de las empresas. Según Toro (2006), a mediados de 1970 comenzaron a realizarse estudios empíricos para identificar el tipo de relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o el desempeño socialmente responsable y la rentabilidad financiera de las organizaciones.

Desde entonces hasta hoy no se ha logrado un consenso en los resultados, los cuales no han sido ni homogéneos ni tampoco esclarecedores. Por un lado hay quienes han dado con una correlación negativa (Wright y Ferris, 1997), otros quienes no han encontrado correlación alguna (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McWilliams y Siegel, 2001) y

finalmente quienes han dado con una correlación positiva entre RSC y rentabilidad financiera (Waddock y Graves, 1997; Mahon y McGovan, 1998).

Las acciones que las empresas realizan y se enmarcan en la RSC comprenden lo relativo a los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. El grupo por el Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES) del Uruguay, liderados por Shaw (2007) ha definido las siguientes áreas de RSC, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de esta en una empresa. Estas son:

- A. *Valores y Principios Éticos*: se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Esto se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa.
- B. *Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo*: se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo – tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.
- C. *Apoyo a la Comunidad*: lo constituye el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.
- D. *Protección del Medio Ambiente*: consiste en el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.
- E. *Marketing Responsable*: se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la

distribución, la divulgación de las características del producto, el mercado y la publicidad.

Como puede observarse, las acciones que contempla la RSC encauzan los objetivos de una organización hacia el logro de los múltiples beneficios en la interrelación economía – ecología – sociedad, objetivos que, desde una óptica de RSC, pueden ser agrupados en seis categorías, considerando los criterios de Jáuregui (2008):

- *Objetivos Económicos Externos (mercado):* estos objetivos están orientados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, proporcionándoles bienes y servicios de alta calidad y generando valor agregado.
- *Objetivos Económicos Internos (lugar de trabajo):* estos objetivos son los que hacen referencia a la distribución justa y equitativa del valor económico agregado, con el que todos los integrantes de la empresa, pueden conseguir lo necesario para su bienestar y progreso: sueldos, prestaciones, seguridad, beneficios, estimulaciones, entre otros. También incluyen objetivos relacionados con lo institucional y la inversión responsable.
- *Objetivos Sociales Internos (lugar de trabajo):* estos objetivos contribuyen al desarrollo y superación integral de los integrantes de la empresa, esto es, su “bien ser”.
- *Objetivos Sociales Externos (comunidad):* estos son los objetivos de la empresa encaminados a contribuir con la superación y desarrollo de la comunidad.
- *Objetivos y Actividades Ambientales Internos:* Estos objetivos están relacionados específicamente con el aprovechamiento eficiente de los insumos de producción (materias primas, energía, agua, y otros), los subproductos y desperdicios derivados del proceso productivo.
- *Objetivos y Actividades Ambientales Externos:* son aquellos objetivos de impacto en el entorno cercano o lejano de tal modo que se evite la degradación del medio ambiente.

Los objetivos de la empresa en materia de RSC deberán convertirse en la guía para su desempeño, de modo que esta pueda ser entendida como una estrategia social capaz de generar ventajas competitivas que, según plantea la Comisión de las Comunidades Europeas (2009), permitan cumplimentar principalmente alrededor de los tres aspectos siguientes:

- *Primero:* la consideración de las demandas de los grupos de interés primarios y la búsqueda de coherencia entre los valores empresariales y los sociales en el diseño de las estrategias debe contribuir a la adquisición de ventajas competitivas de acuerdo al patrimonio disponible.
- *Segundo:* el alineamiento entre misión y objetivos de la empresa y las estrategias debe garantizar que la empresa aplique sus recursos, capacidades únicas y competencias centrales en el diseño de dichas estrategias de manera que se creen ventajas competitivas para la empresa.
- *Tercero:* el uso de los recursos principales y asociados, capacidades únicas y competencias centrales deben permitirle a la empresa diseñar estrategias de diferenciación tanto en sus programas/proyectos/acciones de RSC, así como en sus productos/servicios, que creen ventajas competitivas a la empresa.

De este modo la integración (voluntaria) según Hurtado y Martínez (2006), por parte de las empresas exige de la creación paulatina de normativas específicas sobre RSC, códigos o guías de conducta y prácticas adecuadas a cada organización, y la formación de sus miembros y de todos los ciudadanos.

Tabla. 2.- Implicaciones de la RSC.

ECONÓMICO	MEDIOAMBIENTAL	SOCIAL
Clientes	Recursos forestales	Derechos laborales
Administración	Servicios ambientales	Derechos humanos
Proveedores	Residuos	Sociedad
Competidores	Entorno	Comunidades
		Sostenibilidad social

Fuente: Hurtado y Martínez, 2006.

La RSC afecta las relaciones de la empresa con todos los sectores implicados en su actividad, tanto en el ámbito económico como en el social y el medioambiental (tabla 2).

Para evitar que la RSC se convierta en algo puramente teórico, sin resultados prácticos, las principales experiencias a nivel internacional indican que se hace necesario definir *normativas específicas*, que las empresas apliquen de forma voluntaria, que regule las áreas de aplicación de la RSC y que especifique criterios de medida que permitan su verificación y seguimiento.

Esto supone realizar importantes actuaciones en el contexto empresarial como es el caso del establecimiento de políticas y sistemas de gestión en las áreas económica, social y ecológica en plena y eficiente concordancia con el proyecto de desarrollo de la economía de cada empresa y los planes derivados de esta; también el establecimiento de programas de formación e información a directivos y trabajadores.

De acuerdo con lo expresado anteriormente se puede plantear que es posible extrapolar y tomar argumentos, conceptos y teorías propios de la filosofía de RSC y llevarlas al campo de las estrategias dentro del marketing para el desarrollo sostenible, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades sociales actuales sin perjudicar la capacidad para satisfacer las futuras.

En el caso de las organizaciones que desarrollan la producción forestal, la concepción de RSC ha sido llevada a la práctica en diferentes países, el autor ha encontrado fundamentalmente las experiencias de España, Uruguay, México, Estados Unidos de América, Chile y Brasil.

En la mayoría de los casos (Redondo, 2005; Licandro, 2006; Fernández, 2007; por mencionar algunos) las referencias indican la importancia de integrar en la empresa forestal los elementos de RSC esencialmente hacia la planificación a largo plazo, liderada a través de la ordenación forestal, y aprovechar lo que esta aporta como eje del desarrollo sostenible del proceso productivo. De este modo, los diferentes subsistemas del sistema organizacional deberán desarrollarse de acuerdo con la postura que exige la RSC.

Estos factores y este contexto han dado origen al Marketing para el Desarrollo Forestal Sostenible (MDFS). El papel del MDFS en la sociedad implica grandes responsabilidades y retos. Además de la responsabilidad económica y social, es irremediablemente necesario poner énfasis en la responsabilidad medioambiental y la creación de una cultura de satisfacción de necesidades sustentablemente y en este la función del marketing tiene una meta importante.

1.3.- La función de marketing en el sistema de producción forestal.

El subsistema marketing constituye un eje transversal en la proyección del sistema de producción forestal, entendiéndose como una postura o filosofía adoptada por las organizaciones que desarrollan la gestión de este proceso productivo (FAO, 2010a).

La gestión forestal sostenible, tiene como objeto asegurar que todos los bienes y servicios derivados del bosque satisfagan las necesidades de hoy a la vez que aseguran su disponibilidad y contribución continuadas a largo plazo, afirmación que se corresponde con el análisis de Mersmann (2004).

De esta forma, y de acuerdo con lo concluido en el acápite anterior y lo expuesto anteriormente, la mejora del marketing en el sistema de producción forestal en general, requiere de la adopción de valores de responsabilidad, el uso de filosofías adecuadas y tecnologías actualizadas.

Actuar con responsabilidad social ha devenido, en la mayoría de los casos, en ventajas competitivas a la organización, en tanto los clientes y el resto de los grupos de interés están más informados que antes y ejercen presión sobre las organizaciones para poner más énfasis a los problemas de la sociedad y el medioambiente.

Los objetivos de la gestión para la sostenibilidad necesitan ser comunes a todas las áreas de la actividad forestal; no debería haber inconsistencia entre el punto de vista de la silvicultura y el de la industria. Con el fin de actuar con responsabilidad ambiental, deben considerarse para todo el sistema las siguientes cuestiones:

- La planificación ambiental debe ser una parte integrante de la planificación estratégica de la organización.
- Los trabajadores deben comprender que son esenciales para la protección del medio ambiente y que la reputación de la empresa se ve afectada por sus acciones.
- La organización debe contar con una declaración de política medioambiental corporativa para informar a los clientes externos e internos de sus objetivos en esta área.
- La organización debe vigilar que las prácticas de implementación estén acordes con su política, y corregir posibles inconsistencias entre ambas.

En consecuencia debido a que el marketing vendería una imagen de responsabilidad corporativa responsable con el medioambiente, obligaría a las empresas a la correcta implementación de las estrategias ambientales y al mismo tiempo a que se llevase a la práctica, en todos los niveles de la organización, el interés por desarrollar dicha imagen real y verdadera, facilitando el cambio y desarrollo de los cimientos para la integración.

Por otro lado, aplicar los principios del marketing responsable con el medioambiente no es posible sin unos valores genuinos que soporten los temas inherentes a este. Foreman y Woodruffe (1993), exponen que el papel de las empresas no es sólo cumplir con los estándares existentes, sino innovar en la mejora y protección del medio ambiente, lo que se corresponde con el criterio de Chen y Zain (2004).

Bajo esta óptica se identifican (de acuerdo con Juslin y Lintu, 2000) cuatro grandes temas de desarrollo del marketing sobre los cuales es preciso actuar: mejora y fortalecimiento del acceso a la información; pleno reconocimiento y comprensión de las decisiones básicas de la planificación; mejor conocimiento de las actuales prácticas de marketing; y desarrollo de recursos humanos para la función de marketing en el sector forestal.

Así el subsistema de marketing en la organización forestal, al igual que cualquier otro, tendrá la misión de **satisfacer necesidades**, sin embargo y a diferencia de los demás, entre

sus funciones prevalecerán la de **conectividad social** (al conectar la oferta a la demanda desde una óptica de construcción de relaciones entre el silvicultor/productor y el cliente), la de **integración** (integra todas las funciones de la organización para crear satisfactores a partir de un recurso que genera constantemente servicios indirectos a los clientes y la propia sociedad), y la **función empresarial** (se garantiza que los productos lleguen con facilidad al cliente, educando su consumo y compromiso con la gestión sostenible del bosque).

Un mecanismo que relaciona la gestión de marketing forestal y la gestión del medioambiente y al cual se le está prestando una gran atención, es el de la **certificación forestal**, al haber resultado uno de los medios más concreto y efectivo para promover el manejo sostenible de los recursos forestales y afines.

Es un instrumento de marketing que ha garantizado y demostrado al cliente que la madera u otro producto forestal, maderable o no, procede de un bosque gestionado de manera responsable y sostenible, enviándole a este un mensaje simple sobre su calidad y/o características. El mismo se basa en normas técnicas, prestigio, confianza y seriedad de quien hace la certificación (World Wildlife Fund / Adena, 2008).

El surgimiento de este instrumento se asocia al hecho de que los bienes y servicios forestales, al ser mayoritariamente productos genéricos, se hacía muy difícil lograr una diferenciación que estimulara al mercado, así entonces aparece la certificación como vía para poder diferenciar los productos forestales en el marco de la crisis ecológica mundial, creándose un mecanismo que otorga un certificado a los bosques que han sido manejados de forma sustentable, lo que se traduce en un sello o etiqueta para los productos que de este se obtengan.

Cada vez más consumidores, principalmente en Europa y Estados Unidos de América, prefieren maderas o productos forestales provenientes de bosques o plantaciones gestionadas de modo sustentable. Por esta razón es que han surgido innumerables sistemas de certificación de gestión forestal y etiquetado de productos forestales.

En la figura 1 se muestra cómo se distribuyen los 145, 5 millones de hectáreas de bosques certificados por los principales sistemas de certificación en el mundo a inicios del siglo XXI.

Según la FAO (2008), los bosques certificados incrementaron en un 12 % hasta 2006, contándose ya, al cierre del 2008, con unas 302,4 millones de hectáreas certificadas en el mundo.

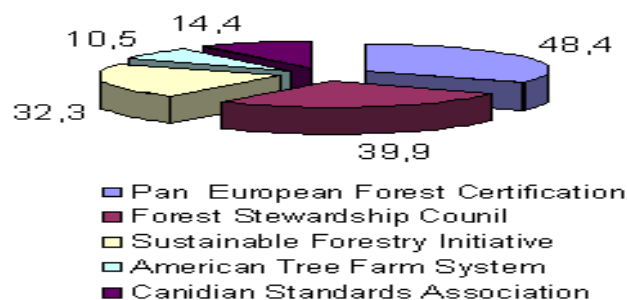


Figura. 1.- Superficie forestal certificada en el mundo (en millones de hectáreas).

Fuente: elaboración propia, basado en Hernández, Blount y Martínez, 2003.

Hoy día puede decirse que son múltiples las consecuencias positivas de la certificación forestal, según nota de prensa de Portal Forestal del 10 de abril de 2010, pueden destacarse:

- la conservación y mejora de las masas forestales,
- la mejora de la competitividad, al dotar a los productos de garantías medioambientales,
- la generación de empleo gracias a que se diversifican las producciones del monte que, además de la madera, son: pastos, resinas, corcho, leña, semillas y muchos otros no maderables,
- el desarrollo de las poblaciones rurales y de nuevas formas de ocio relacionadas con el disfrute de la naturaleza, ambas propiciadas por el cuidado del entorno y,

- la optimización de la función de captura de CO₂ atmosférico para la mitigación de los efectos del calentamiento global en su actuación como sumidero de CO₂.

Además de la certificación, el sector forestal a nivel internacional trata de incorporar objetivos ecológicos a cada una de las políticas de marketing para conseguir que la calidad del medioambiente no se vea afectada negativamente por estas decisiones en la intervención de los recursos forestales.

De lo tratado en este epígrafe se puede concluir que el actuar empresarial con responsabilidad social y ecológica crea nuevas condiciones para el marketing, esperándose que este progrese desde una función especializada y orientada al corto plazo, hacia un papel de liderazgo en la formulación de estrategias de largo alcance, dentro de una empresa que presta más atención a la evolución de las necesidades y deseos de los clientes y la sociedad, considerando los aspectos ecológicos en estas.

Por tanto, se puede plantear que el logro de la responsabilidad social no sólo es un deber del especialista en marketing; también es una obligación del cliente.

Por otro lado si los recursos forestales son orientados a través del marketing hacia usos finales más adecuados y provechosos, sería una manera crucial de contribuir al desarrollo sostenible de la actividad forestal.

La demanda de productos certificados, originados por la gestión sostenible de los bosques, y con la consiguiente ecoetiqueta, deberá reforzar los segmentos específicos de productos forestales, haciendo que la participación de los consumidores en la toma de decisiones en el sector forestal crezca, ejerciendo su influencia sobre el desarrollo de productos y el modo en que éstos llegarán hasta los consumidores.

Por consiguiente, las oportunidades para que un marketing eficiente cree beneficios económicos y los canalice hacia las distintas partes del sector forestal, reconociéndose la función de marketing en las fases del proceso de producción forestal desde el bosque hasta el consumidor final, están presentes en la actualidad.

1.4.- Las buenas prácticas como vía para materializar la RSC y el MDFS.

El manejo forestal sostenible ha sido la respuesta del sector forestal al desarrollo sostenible. La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (2009), declaró que el desarrollo sostenible no es un estado fijo en armonía, sino más bien un proceso de cambio en el aprovechamiento de los recursos, la dirección de la inversión, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se hacen coherentes con las necesidades futuras y las actuales; de lo que se han derivado diferentes instrumentos, en especial los códigos de buenas prácticas.

Los Códigos de Buenas Prácticas Forestales (CBPF) constituyen una herramienta en el cumplimiento de los requisitos para un desarrollo forestal sostenible y su elaboración es propiciada por parte de los diferentes países.

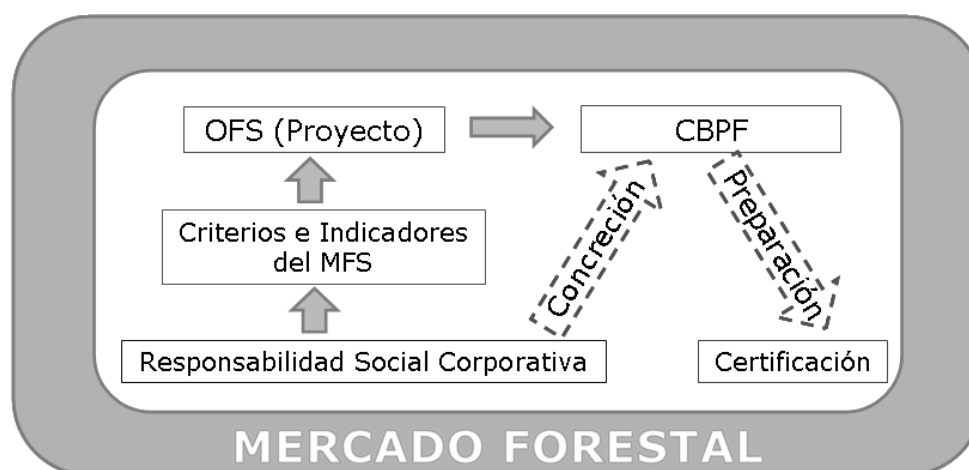
Según la FAO (2006) son un conjunto de normas o directivas elaboradas por los gobiernos u otras organizaciones para ayudar a los técnicos y a las empresas forestales a decidir qué prácticas deben adoptar para realizar las operaciones de ordenación y utilización de los bosques.

Éstos surgen por la necesidad de planificadores, las empresas y los que llevan en general la producción forestal, de saber cuáles son las prácticas que la comunidad está dispuesta a aceptar y cuáles los resultados que deben alcanzarse para conseguir el aprovechamiento y las múltiples actividades forestales.

Los temas contemplados en los códigos incluyen: planificación (determinación de las pautas operativas), medidas conservacionistas, seguridad y capacitación. Los procedimientos, métodos y técnicas estipulados en un código deberán simultáneamente satisfacer las metas de productividad, minimizar los impactos ambientales y proteger la salud y bienestar de los trabajadores y de las comunidades (FAO, 2006).

Según se aprecia en la figura 2, los CBPF sirven de herramienta para fomentar el manejo forestal sostenible, manteniendo y protegiendo los valores y funciones de los bosques.

Cumpliendo la función de informar a los clientes cuáles son las mejores prácticas disponibles y a la vez permitiendo regular las prácticas aplicadas.



Leyenda: OFS: Ordenación Forestal Sostenible; CBPF: Código de Buenas Prácticas Forestales; MFS: Manejo Forestal Sostenible.

Figura. 2.- Proceso de concreción del MDFS a través de los CBPF.

A través del enfoque al cliente basado en los pilares de un marketing social para el desarrollo sostenible, el actuar responsable de la organización forestal podría garantizarse con la implementación del proyecto de ordenación forestal en concordancia con los principios de la sostenibilidad.

La consecución de los objetivos de la ordenación con los criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible o los CBPF se podría convertir en vía esencial a través de la cual la empresa forestal concrete su responsabilidad social empresarial. Garantizándose la preparación de esta para enfrentar un proceso de certificación.

La concreción de los CBPF aplicables a los bosques plantados será un aporte importante para los emprendimientos posteriores que procuren la certificación de las plantaciones, principalmente las comerciales. A través de la certificación se podrá valorizar la producción y diferenciar el producto forestal en el mercado nacional e internacional.

A partir de estos elementos puede resumirse que además de la voluntad de mantener la calidad ambiental existen otras motivaciones en la puesta en práctica de los CBPF, una de ellas ha sido, principalmente, el hecho de que las empresas forestales pueden soportar acciones de control a los efectos de contrarrestar la fuerte imagen negativa de las industrias frente a los clientes por los impactos que estas causan.

A nivel internacional, y con mayor seriedad, después de editado el código modelo de prácticas de aprovechamiento forestal de la FAO en el 1996, el número de países que ha elaborado o transformado sus códigos ha aumentado; en la actualidad se pueden mencionar (FAO, 2008): Estados Unidos de América, Canadá, Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Ghana, Fiji, Chile, Brasil, España, Uruguay y otros.

La ventaja que presenta el sistema para los que efectúan el aprovechamiento forestal, según FAO (2006), es que si aplican correctamente las prácticas prescriptas quedan libres de la responsabilidad por los daños que pudieran ocasionar.

En estos momentos existen a escala internacional varias iniciativas orientadas por el mercado que trabajan en favor de la transparencia en el ámbito de la RSC, que en el sector forestal se complementan con los CBPF de acuerdo con su propio enfoque de la responsabilidad social (De la Cuesta, Valor y Kreisler, 2009).

No cabe lugar a dudas, que los CBPF representan junto a la certificación, mecanismos avanzados que han demostrado su validez hasta este momento para llevar a cabo, en la práctica, el manejo sostenible de los recursos forestales, sin embargo (según Ligrone y San Román, 2004) los códigos no son sustitutos de los planes de manejo, ni reemplazo de las legislaciones vigentes; tampoco sirven de sustitutos a la asistencia técnica, ni son un intento para dirigir las opciones de manejo de los recursos forestales.

Los mejores CBPF son aquellos que, al tiempo que son base sólida para la adopción de decisiones y para la evaluación, permiten la suficiente flexibilidad para modificar las directivas a medida que aumentan los conocimientos sobre el funcionamiento de los

ecosistemas y los requisitos silvícolas. Por lo tanto no cumplen la función de recetario para aplicar en todas las actividades y situaciones.

De todo lo tratado sobre los CBPF puede concluirse que su desarrollo en concordancia con los criterios e indicadores, constituirían un mecanismo que pudiera imbricar los pilares de un marketing socialmente responsable y con los de la RSC, lo cual puede contribuir al acercamiento, en la práctica, del paradigma de desarrollo sostenible en la actividad forestal.

1.5.- La necesidad del marketing para el desarrollo forestal sostenible en las condiciones de Cuba.

Hasta 1990 la economía Cuba tenía una planificación a largo plazo debido a que esta mantenía sus principales relaciones de intercambio con los países del campo socialista europeo y por tanto, no se encontraba sujeta a las fluctuaciones y crisis del mercado capitalista. Así, a inicios de la década de los 90 del siglo pasado, comienzan a darse pasos en el campo del marketing, debido a la desaparición del grupo de países socialistas y a la necesidad de inserción en el mercado exterior capitalista con productos más competitivos. Los primeros avances se dieron a través de la capacitación que posteriormente dio apertura a la implementación de algunas técnicas del instrumental de esta disciplina.

No obstante, un análisis en el sentido de la adopción de la disciplina de marketing en el modelo socialista cubano, debe partir de que sus técnicas surgieron en el mismo momento en que las condiciones del mercado de la economía capitalista indicaron la existencia de un desbalance entre la oferta y la demanda, y donde la primera superaba la segunda. Por tanto, su objetivo fundamental en la práctica capitalista fue *incrementar las ventas*.

El desarrollo de las técnicas, procedimientos e instrumentos de marketing fueron evolucionando de modo tal, que el carácter social innato que este proceso contenía, permitió que sus objetivos se encaminaran, no solo a la generación de ganancias a través

del incremento de los volúmenes de venta pues en este sentido el éxito organizacional y los beneficios para la propia sociedad no eran sostenibles, sino, que se encaminara a *la búsqueda de las necesidades de los clientes* encauzando el proceso productivo a las exigencias de la sociedad como único enfoque posible para el éxito.

En las condiciones de la economía socialista cubana, en un modelo de construcción del socialismo, planificada y centralizada, el objetivo supremo es cumplir con la ley económica fundamental: *satisfacer las necesidades siempre crecientes de la sociedad*.

Ahora bien, si se observa con detenimiento lo que expresa esta ley y se compara con la esencia del marketing *buscar las necesidades y deseos y satisfacerlos*, se puede inferir que, independientemente de que la filosofía de marketing haya surgido y se halla desarrollado en un régimen social opuesto, esta contiene un punto de contacto esencial con la ley económica fundamental del socialismo: *la satisfacción de las necesidades del hombre*.

Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental del modo de producción socialista.

En las economías de países capitalistas, el marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, sin embargo, existen una serie de condicionantes que permiten utilizar este enfoque en las empresas cubanas y que están dados por los siguientes hechos planteados por Díaz, Hernández y Barreiro (2009), aspectos tratados ya por estos mismos autores desde 2004; estos son:

- La aplicación, por el sistema empresarial, de enfoques de gestión como el marketing, constituye una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.

- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización del enfoque al cliente, como una vía para que este sea más fiel y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Las tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente donde ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico desde 1990

El aprovechamiento óptimo de estas condiciones favorables necesita de la articulación coherente de una estrategia para la preparación de los recursos humanos en materia de marketing.

Según plantea Barreiro (2002), la idea sería, entonces emplear el marketing sobre 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.

Como se ha venido analizando anteriormente, el marketing por tanto puede ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, de acuerdo con Díaz, Hernández y Barreiro (2009), por las razones siguientes:

1. Si la empresa socialista concibe al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituye el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
2. Si la empresa logra lo anterior, “producirá aquello que se vende” y no tratará de “vender aquello que se produce”, con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo económico.

3. Si se emplean los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población, se reforzará el principio de racionalidad en la economía socialista.

Por tanto de lo anterior se deriva que la aplicación consecuente del marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultados:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de los mismos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- El aumento cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- La eliminación o disminución de la dicotomía de cultura de marketing para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. 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 esta forma de gerenciar (Barreiro, 2003).

Esto presupone un cambio de enfoque en la dirección empresarial para pasar de la simple consideración de las ventajas competitivas naturales en recursos y factores, a las ventajas competitivas que se puedan crear. Quiere esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas que

deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa (Hernández, Díaz y Barreiro, 2004).

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en la misma se oriente la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleven a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Y más recientemente, en los documentos que rigen el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial se apunta que las empresas que se incorporen a éste, deberán, entre otros elementos, considerar la existencia de un mercado para sus producciones, corroborándose que, no obstante la conducción planificada de la economía, los recursos empresariales tendrán que ser aplicados, en aras de asegurar la efectividad de su uso.

Como consecuencia de este análisis se puede inferir que la diferencia de la filosofía de marketing aplicado en el modelo social socialista cubano del marketing tradicional capitalista no estaría en la utilización de sus instrumentos, sino en la forma y el objetivo en que estos se lleven a cabo.

Lo que en el capitalismo serviría como palanca económica para mover el mercado y las ventas y así generar ganancias a partir de la producción de plusvalía como modo para incrementar de forma continua el capital; en el socialismo del modelo cubano serviría para incrementar la eficiencia y racionalidad económica, de modo tal, que se satisfagan, considerando las limitaciones actuales, las necesidades en crecimiento de la sociedad lográndose una elevación de la calidad de vida de la población.

Al mismo tiempo que se plantea lo anterior debe expresarse que el marketing en Cuba estará siempre subordinado a los requerimientos de la planificación de la economía centralizada del modelo socialista nacional, de lo que se deriva que el instrumental del marketing ofrece la oportunidad de identificar las necesidades y deseos de la sociedad,

identificando dónde puede haber oportunidades productivas que contribuyan a ser más racionales en el proceso continuo de satisfacción de clientes y la sociedad en general.

También se puede plantear que el producto, como variable controlable principal de las mezclas de marketing, seguirá siendo “el eje o piedra angular” de estas en las condiciones de Cuba y además el elemento más importante y sobre el que más se podrá actuar, pues podrán incorporarse todos los atributos que agreguen valor a los satisfactores en correspondencia con las necesidades y deseos identificados.

De igual modo la variable comunicación tendrá un crecimiento de su importancia en las mezclas con relación a su papel para educar el consumo, ponderándose no a favor de la estimulación de la demanda sino a favor del consumo responsable. En tanto las variables precio y distribución, en las condiciones de la economía nacional, serán las más rígidas con respecto a la realización de sus mezclas en cada mix de marketing pues estarán sujetas a decisiones, generalmente centralizadas, por lo que aparecen predeterminadas, en la mayoría de los casos.

Los defensores de esta tesis, consideran como un hecho la posibilidad de materializar la adecuación de los principios e instrumentos del marketing en un sector de la economía cubana muy necesitado de la aplicación de nuevos paradigmas para la gestión organizacional dentro del tejido empresarial que lo conforma, este es el sector forestal.

Históricamente en Cuba, la oferta dentro del mercado de productos forestales ha estado en niveles muy bajos en comparación con la demanda, lo cual significa que de acuerdo con la tendencia de la sociedad al crecimiento constante de sus necesidades y, de acuerdo con las propias características intrínsecas del recurso bosque, que lo hace renovable pero en un ciclo largo, pudiera especularse que la demanda seguirá estando insatisfecha, en cantidad, indefinidamente en el tiempo.

La introducción de la filosofía de marketing en el sector entonces, pudiera pensarse, sería imposible o inadecuada pues el enfoque en estas condiciones va hacia la producción, es

decir, para lograr vender no haría falta ningún esfuerzo pues sencillamente el gran déficit acumulado en la demanda garantizaría el consumo inmediato de lo poco que se produce.

Cuestión esta que sería muy perjudicial para el manejo y gestión del patrimonio forestal cuando, por ejemplo, la certificación forestal constituye un reto para Cuba, pues “aún no se ha realizado ningún proceso de este tipo en las empresas forestales, ni en sus productos, utilizando los mecanismos y organizaciones internacionales reconocidas para ese fin; contamos con un sistema de gestión de la calidad que incluye la adopción de normas y regulaciones descritas por la Oficina de Normalización y Metrología que contiene básicamente las Normas ISO y otras normas cubanas” (Hernández, 2008); y no se cuenta con un sistema de certificación forestal propio.

En tal sentido solo se han trazado objetivos, metas y actividades para iniciar la certificación de bosques en Cuba. Entre las metas se han definido la creación de un comité de iniciación para la certificación, la identificación y consulta de los tenentes de patrimonio, la difusión del tema y la formulación de una propuesta a las autoridades competentes para un pilotaje (Báez y Herrero, 2000).

Esta situación resultaría contradictoria a la esencia de la antes mencionada ley económica fundamental del socialismo y a los acuerdos internacionales que en materia de medioambiente Cuba ha firmado, pues por un lado, el enfoque a la producción en la actividad forestal unido al atraso tecnológico, el deterioro de la doctrina silvícola y la poca calidad de los productos, hacen que se sume a la acumulada insatisfacción en *cantidad* de la demanda, la insatisfacción en *cualidad* de los segmentos de la sociedad que acceden a las producciones.

Por el otro lado, las múltiples funciones de los bosques y sus implicaciones socioculturales, ecológicas y económicas complejizan los mecanismos de producción de bienes y servicios a partir de éstos, generando contradicciones que han comenzado a mitigarse con las concepciones del desarrollo sostenible en los últimos tiempos, independientemente de que aún no se han logrado los niveles deseados y que además, no se identifican con

claridad desde la disciplina del marketing evidencias documentales que fundamenten su aplicación al sector en una economía planificada.

Por tanto, si la empresa forestal no incluye en su sistema de dirección y gestión el enfoque al cliente a través de la función de marketing, estaría privándose de un conjunto de herramientas que podrían disminuir el uso inadecuado de los bosques, independientemente de las iniciativas que las instituciones y el gobierno cubano desarrollen para su fomento y protección, haciendo que la brecha entre la silvicultura y la satisfacción de la sociedad en cuanto a productos forestales sea mayor; obviándose mayoritariamente las vías para identificar, proyectar y operativizar grandes oportunidades de desarrollo con respecto al aprovechamiento productos forestales no maderables, de residuos, de servicios ambientales, de derivados y otros; así como, de crecer y modificar los productos que tradicionalmente se realizan.

De lo que se trata es de que las empresas forestales en Cuba encuentren un modo eficaz de conciliar su encargo social con los propios intereses económicos de la organización y con las exigencias de la propia sociedad para con el manejo responsable de los recursos boscosos y el medioambiente en general, garantizando que *la sociedad actual satisfaga sus necesidades en la medida de lo posible y de acuerdo con las condiciones de los recursos boscosos, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer, con estos mismos recursos, sus necesidades.*

Ese modo eficaz partiría de la adecuación del sistema de criterios e indicadores para el manejo sostenible a cada unidad empresarial, guiado y monitoreado por un CBPF que acompañe la legislación vigente y actualice el sistema de normas y estándares de todo el ciclo productivo, obligando a que las organizaciones incorporen a su sistema de dirección y gestión, y concienticen en su práctica social, la alta responsabilidad que tienen con la sociedad y el medioambiente al manejar un recurso natural de importancia mundial; desarrollando así su economía forestal de forma racional y en la que los clientes queden satisfechos, especialmente en cualidad, y de acuerdo con lo planificado en la economía

nacional; generando satisfactores de alta calidad técnica y a partir de bosques certificados en cuanto a su manejo y gestión.

En consecuencia, la adopción de los principios del marketing traería consigo un cambio en la forma de pensar y actuar de los miembros de la estructura organizativa del sector y un cambio en la concepción del proceso de producción forestal y de proyección a corto, mediano y largo plazos en las empresas forestales respecto a la forma de cumplir con su misión, encauzar la ley económica fundamental del sistema social cubano actual e incrementar la imagen corporativa de actuación responsable y para el desarrollo sostenible.

Todo el análisis teórico del objeto de estudio, realizado hasta aquí, permite al autor plantear que en el plano teórico los enfoques filosóficos y de gestión de marketing y el de la RSC han sido tratados por separado en toda la bibliografía consultada, el primero como subsistema de la empresa que logra poner a esta en contacto con la sociedad y, el segundo, como mecanismo para que la organización sea consecuente con la sociedad y la ecología durante su realización económica; sin embargo, queda demostrado que existe una estrecha relación entre estos enfoques, por lo que su integración genera un modo de actuación empresarial que puede convertirse en vía para encauzar el desarrollo organizacional al paradigma de la sostenibilidad, especialmente en las organizaciones forestales bajo un modelo de economía socialista planificada.

CAPÍTULO. II

SITUACIÓN DEL MARKETING EN LAS EMPRESAS FORESTALES DE

CUBA

CAPÍTULO II: SITUACIÓN DEL MARKETING EN LAS EMPRESAS FORESTALES DE CUBA

Este capítulo tuvo como objetivo caracterizar la situación de las empresas forestales del país con respecto a la aplicación del marketing, para lo cual aparece el análisis realizado durante el diagnóstico a las empresas forestales, con énfasis en la comercialización, su evolución y tendencias; describiéndose los instrumentos aplicados y el análisis y discusión de los resultados; todo lo cual permitió inferir la situación de la aplicación de la filosofía y la gestión de marketing en las empresas forestales del país para posteriormente diseñar la propuesta metodológica que en el capítulo subsiguiente se presenta.

2.1.- Metodología de trabajo.

El diagnóstico se realizó mediante la recolección de información de fuentes secundarias y primarias. Con el objetivo de recopilar datos sobre la situación de la producción, comercialización y consumo de los productos forestales se tomó información de diferentes fuentes secundarias como: series cronológicas, estadísticas, anuarios e informes de los departamentos del Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña, la Dirección Nacional Forestal, el Servicio Estatal Forestal y el Instituto de Investigaciones Forestales todos adscriptos al Ministerio de la Agricultura de Cuba, así como de la Oficina Nacional de Estadística, la Oficina Nacional de Normalización y la FAO. Todo lo anterior se complementó mediante la técnica de entrevistas no estandarizadas (no requieren guías predeterminadas), descritas por Bueno (1994) y Notario (2004).

Con el propósito de tomar información sobre la gestión de marketing en las empresas forestales se seleccionó la técnica del cuestionario, en este caso del tipo *grupal*, caracterizado según Notario (2004) por “contener encabezamiento con una solicitud de cooperación y veracidad, aplicarse en el lugar y momento apropiados para una mayor colaboración y el lenguaje utilizado adecuado al nivel intelectual de los encuestados”.

El cuestionario (anexo 1) se formuló por niveles y estos a su vez se estructuraron en preguntas, las cuales, según el objetivo, fueron *esenciales* (aquellas relacionadas directamente con la problemática a resolver y los objetivos definidos). Según su naturaleza las preguntas fueron de *intención* u *opinión* (aquellas relacionadas con el propósito, decisiones, proyectos, juicios, valoraciones y críticas de los encuestados) y según la forma las preguntas fueron:

- *Abiertas*: pues permitieron al encuestado exponer libremente sus consideraciones e informaciones.
- *Cerradas*: pues incluían las posibles respuestas que podían ser seleccionadas por el encuestado. A su vez, las preguntas cerradas que se usaron fueron de los tipos: *bivalentes* (daban dos posibles respuestas, las cuales eran, por supuesto, excluyentes y antónimas) y *con alternativas excluyentes* (ofrecían varias respuestas posibles pero que se rechazaban mutuamente).
- *Semicerradas*: brindaban respuestas prediseñadas pero también posibilitaban emitir una no contenida en la guía o aclaraciones, profundizaciones y abstenciones.

Se aplicó una *prueba previa* o *pre-test* a una muestra preliminar de 30 individuos, con el fin de ajustar el cuestionario según explican Bueno (1994), Notario (2004) y Baptista, Fernández y Hernández (2005). Todo lo cual permitió obtener elementos complementarios sobre el problema, introducir o excluir indicadores y rediseñar preguntas.

Después de realizar la prueba previa y de rediseñar el cuestionario, éste se aplicó a la muestra determinada a través del procedimiento planteado para estudios sociales en poblaciones finitas o conocidas, por Calero (1978).

Es importante señalar que en esta muestra fueron excluidos los individuos seleccionados para el pre – test. De un universo total de 28 955 trabajadores forestales del país, la muestra calculada fue de 379.

El tipo de muestreo realizado fue aleatorio estratificado para un nivel de significación de un 5% ($\alpha=0,05$) y una precisión de 0,05, con fijación al tamaño del estrato. El cálculo del tamaño de muestra de los estratos se realizó con colocación o fijación proporcional; los estratos calculados fueron: 46 directivos, 64 especialistas y técnicos y 269 obreros, considerando racimos entre las 27 Empresas forestales Integrales del país.

Una vez obtenidos los datos y toda la información, estos fueron sometidos a pruebas estadísticas utilizando el paquete *SPSS 15.0 para Windows versión 15.02*. El diseño estadístico seguido se describe en el anexo 2.

Se construyeron histogramas para mostrar la distribución de una única variable de escala, agrupándose y resumiéndose en estadísticos de porcentaje o recuento, también se realizaron Paretos apilados donde las categorías de una variable fueron resumidas dentro de las categorías de otra y donde la línea representó el porcentaje acumulado.

Se realizaron clasificaciones con la creación de árboles de clasificación y a través de conglomerados jerárquicos, con el primero, se clasificaron, explorando y confirmando, casos en grupos o pronosticando valores de una variable (criterio) dependiente basada en valores de variables independientes (predictores). Se utilizó validación cruzada que divide la muestra en un número de submuestras, generando un modelo de árbol único y final. La estimación de riesgo se calculó como promedio de los riesgos de todos los árboles. El límite de crecimiento establecido fue el número de casos mínimos para nodos. El método usado fue el CHAID exhaustivo, con nivel de significación: 0,05, estadístico de Chi-cuadrado. Para variables dependientes ordinales, el valor de Chi-cuadrado para determinar la división de nodos y la fusión de categorías calculado mediante el método de la razón de verosimilitud; el número máximo de iteraciones que se usó fue por defecto (100); y el cambio mínimo en las frecuencias esperadas de las casillas (debe ser mayor que 0 y menor que 1) también se usó el valor por defecto (0,05).

En el caso del segundo, se identificaron grupos relativamente homogéneos de variables basándose en las características seleccionadas, mediante un algoritmo que comienza con cada variable en un conglomerado diferente y combina los conglomerados hasta que sólo

queda uno. Las medidas de distancia o similaridad se generaron mediante el procedimiento de proximidades, a través de la construcción de dendogramas se evaluó la cohesión de los conglomerados formados.

2.2.- Análisis y discusión de los resultados.

Los resultados más importantes del diagnóstico se presentan y discuten críticamente en los subepígrafes siguientes, observándose dos grupos fundamentales de los mismos, en primer lugar los resultados obtenidos de las fuentes secundarias de información o análisis documental y, en segundo lugar, los obtenidos de fuentes primarias de información a través del cuestionario.

2.2.1.- Análisis de la comercialización de productos forestales en Cuba.

La creciente y cambiante demanda en los mercados de productos forestales en todo el mundo ofrece nuevas y estimulantes oportunidades para que el sector forestal contribuya al desarrollo sostenible, y Cuba no es un caso aislado.

De acuerdo con los datos de Inventario y Ordenación del Patrimonio Forestal de la Nación al cierre del 2008 referidos por Linares y colaboradores (2008), Cuba posee cerca de 130 millones de m³ de madera en pie, con un incremento medio anual para todo el país de 10,6 millones de m³, esto teniendo en consideración que el patrimonio forestal representa el 34.9% de la superficie total de la isla con unas 3 730.0 miles de hectáreas.

Al cierre del año 2008, la superficie forestal cubierta ascendía a 3 323.4 miles de hectáreas cuya distribución por categorías (26% bosques plantados, 11% área inforestal y 63% bosques naturales) favorece el total de áreas cubierta de bosques naturales, lo cual indica, de hecho, que los regímenes de aprovechamiento forestal deben ser estrictamente regulados. La distribución espacial de los recursos forestales presenta marcadas diferencias en todo el país (figura 3). La variación del índice de boscosidad a nivel de provincias es muy alta lo que se acentúa cuando este análisis se realiza a nivel de

municipio. En estos casos se pueden encontrar territorios donde prácticamente no existen bosques debido a sus condiciones topográficas y edáficas.

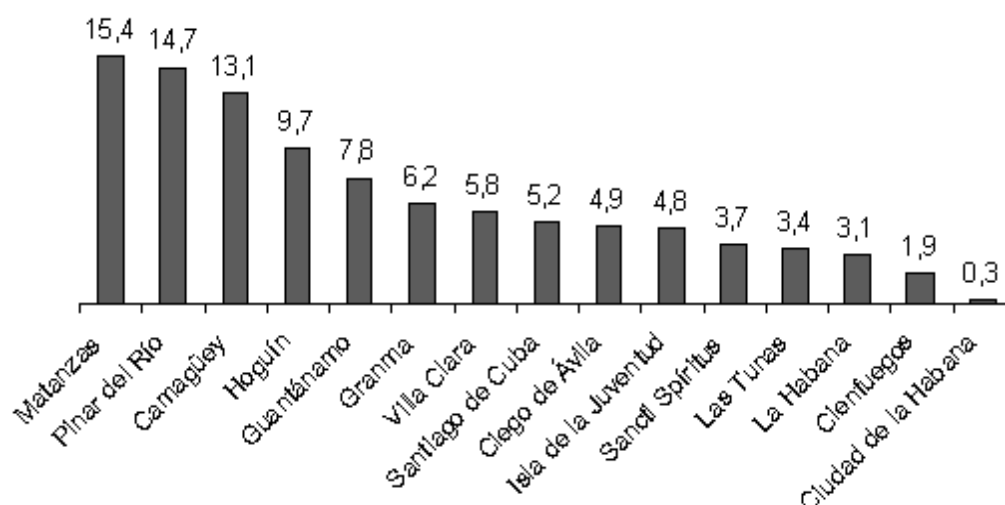


Figura. 3.- Distribución espacial de los recursos forestales en Cuba.

Fuente: Linares y colaboradores, 2008.

Según Herrero (2004) citando a Bisse (1988), en Cuba existen 16 formaciones de bosques, siendo las tres formaciones de *bosques semicaducifolios* (semidecídúos) y los *manglares*, las que ocupan la mayor parte de la cubierta forestal. Los pinares desde el punto de vista de la producción son las formaciones más importantes.

Los proyectos implementados para el desarrollo local, en los que se involucra un gran número de personas de las comunidades, son cada vez más importantes, de modo tal que presionan para que las empresas forestales y otros tenentes de patrimonios boscosos, contribuyan al desarrollo sostenible de los recursos forestales, con una producción responsable, y especialmente, con el crecimiento de los Productos Forestales No Maderables (PFNM's).

Según Herrero (2009) en concordancia con González (1996), en Cuba, cuantitativamente y desde el punto de vista económico, el sector forestal tiene poca importancia pues aporta menos del 1% del producto interno bruto (PIB). Sin embargo, analizado globalmente, las

producciones forestales son decisivas para innumerables ramas de la economía (la pesca, el turismo, la producción tabacalera y en diferentes Programas de la Revolución en los últimos años) y por supuesto de la sociedad en su conjunto (salud, educación, cultura...) sin tener en cuenta las funciones medioambientales y ecológicas de los bosques.

Retomando los datos planteados, respecto a que sólo alrededor del 26% de la superficie cubierta de bosques en Cuba constituyen plantaciones y que el resto del patrimonio está formado por bosques naturales cuyo manejo no debe comprometer su existencia a través de talas rasas, puede decirse que las potencialidades reales de que los casi 12 millones de cubanos satisfagan sus necesidades de productos forestales son muy pequeñas; se calculan a penas 0,00007 hectáreas de bosques plantados por habitantes para cubrir la demanda.

Antes de 1990 la disponibilidad financiera del país garantizaba las importaciones de productos forestales altamente demandados por la población, organismos y empresas, por lo que las organizaciones forestales nacionales no tenían un papel preponderante en la realización de estos satisfactores.

Sin embargo, con la crisis económica de la última década del siglo XX, las posibilidades de satisfacer las necesidades mediante importaciones se redujo muy significativamente, lo cual llevó a que las empresas forestales cambiaran su misión y visión de forma tal, que ocuparon el lugar protagónico en la producción.

De esta manera comenzó un proceso de acumulación de la demanda que se ha agravado en los últimos años por una contracción del consumo de acuerdo con inferencias que se pueden apoyar en la figura 4, donde se observa como la población y la superficie cubierta de bosques han mantenido discretos incrementos (este último, alrededor de 11 puntos porcentuales desde 1959 hasta la fecha), la tala rasa y el consumo per cápita de productos maderables en el país ha crecido, manteniéndose un aumento sostenido desde 2008, aspecto que resulta muy importante para determinar el uso sustentable del recurso y que demuestra como se acumula de forma continua una insatisfacción en la demanda de productos forestales.

En este aspecto cabe resaltar que existe un volumen importante de talas que se realizan en áreas fuera del patrimonio de las empresas forestales, así como de árboles aislados (cafetales, cacaotales, fincas, patios, potreros y marabusales, por sólo mencionar algunos), también un conjunto de talas selectivas de bosques de categorías diferentes a las productivas y otros naturales que están cubriendo una demanda las cuales, según Herrero (2008), “no son registradas en estadísticas hasta la actualidad”.

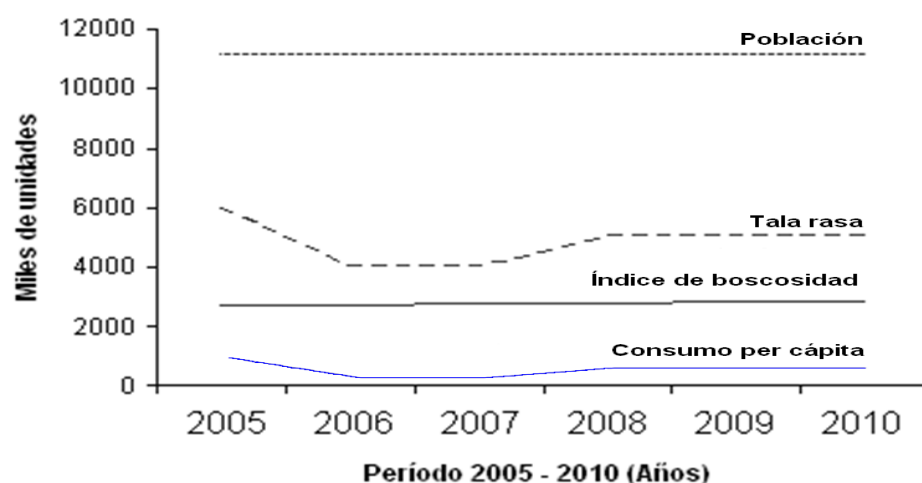


Figura. 4.- Tendencia de algunos indicadores que influyen en el consumo de los productos maderables en Cuba.

Fuente: elaboración propia, basado en Dinámica Forestal, Dirección Nacional Forestal del MINAG; y en Oficina Nacional de Estadística, Población. Consulta: Abril 10 2010.

La demanda de todos los productos forestales, maderables y no maderables, es muy superior a la producción por lo que el enfoque con que están operando casi la totalidad de las empresas forestales, es a la producción.

La figura 5 muestra, por ejemplo, cómo se comporta la demanda de los productos maderables en una proyección realizada por el Departamento de Producción Forestal del GEAM en conciliación con sus principales clientes reales para el año 2010.

En esta se puede notar que los principales solicitantes de madera actualmente son el Ministerio de la Industria Ligera y el de la Construcción (MINIL y MICONS,

respectivamente). Igualmente se observa una elevada demanda de los surtidos de madera aserrada, producto que, en su ciclo de realización, exige de la tala total de los árboles.

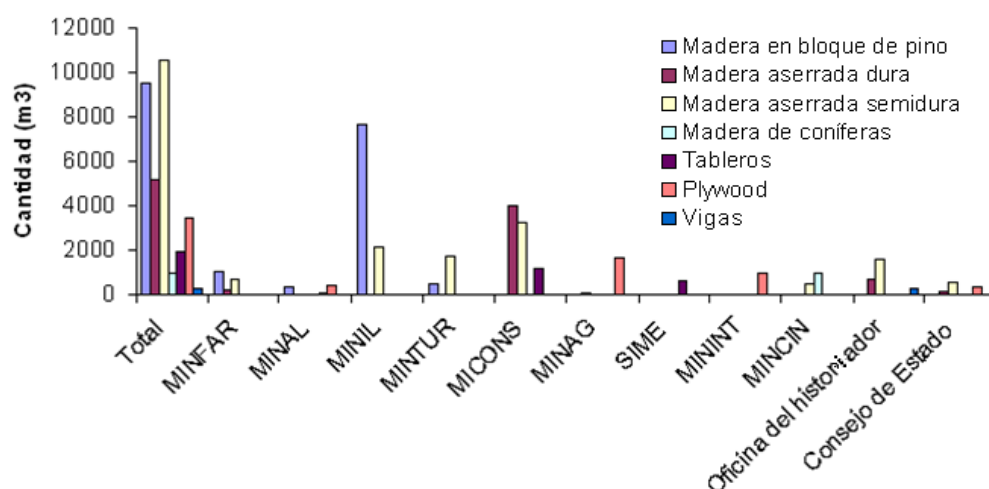


Figura. 5.- Demanda de productos maderables por parte de las organizaciones priorizadas por el Balance Nacional en el año 2010.

Fuente: elaboración propia, basado en demanda de madera 2010, Departamento de Producción Forestal del GEAM. Consulta: Abril 14 2010.

Por otro lado, el crecimiento económico de Cuba sostenido desde el año 2000, incrementó la demanda en su conjunto para productos forestales, creando y fortaleciendo segmentos de mercado con diferente poder adquisitivo, cabe destacar los Programas de la Revolución, cuyo volumen de venta fue sostenido con preferencia hasta 2007 aproximadamente, lo que se corresponde con los estudios de Poirier (2009).

Hoy día, el suministro de combustibles leñosos a nivel nacional ya adoptó, significativamente, formas comerciales, lo que indica que requiere esfuerzos de marketing, con énfasis en el mercado externo.

Considerando este planteamiento y lo que se puede apreciar en la figura 6 (a y b), la estructura de surtidos es muy favorable a la madera no activa (leña y carbón), correspondiéndose con una estructura típica de un país subdesarrollado en la cual el valor agregado de los productos es bajo.

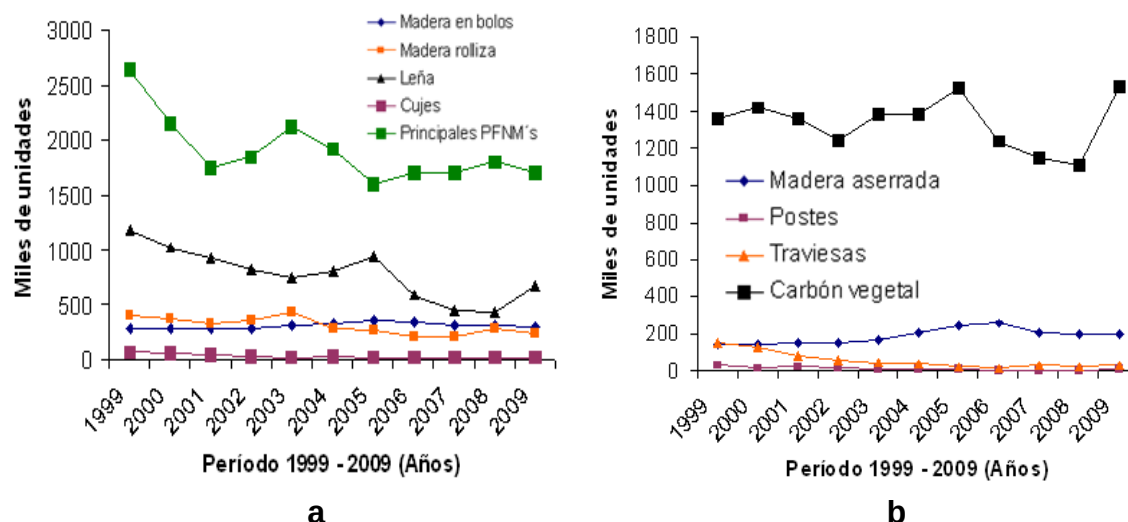


Figura. 6.- Producción de los principales bienes forestales en Cuba en el período 1999 - 2009 (a. Productos primarios. b. Productos manufacturados).

Fuente: elaboración propia, basado en las Series Cronológicas de la Producción Forestal. Departamento de Producción Forestal del MINAG. Consulta: Abril 10 2010.

Al analizar la figura 6a, se nota que durante el período analizado el principal producto primario que se realiza a partir de los bosques en Cuba, lo constituye la leña, lo cual se corresponde con el resultado que representa la figura 6b respecto al carbón vegetal como producto protagonista dentro de los manufacturados, lógicamente favorecido por los volúmenes obtenidos de la materia prima que lo genera.

Sin embargo, no puede decirse que actualmente estas producciones de leña y carbón estén afectando el patrimonio boscoso pues, en la mayoría de los casos, las producciones son aseguradas a partir del aprovechamiento de los marabusales.

Con la reducción significativa del consumo interno de leña y carbón, a partir de la Revolución Energética realizada en Cuba en los últimos años y la tarea Álvaro Reynoso, se están creciendo los segmentos del mercado externo, para el carbón vegetal, generando oportunidades y la posibilidad del crecimiento y diversificación de la cartera de productos de las empresas.

El resto de los productos primarios se pueden considerar como producciones discretas respecto a las necesidades sociales, debido a su aporte prácticamente imperceptible al PIB y al consumo per cápita como criterios de medida.

En el caso de las producciones de PFNM's, en la figura 6a, se ha representado la fluctuación de la suma total de unidades de diferentes productos que por sí solos resultaban poco significativos para su representación y comparación con sus semejantes, no obstante, cabe destacar la atención que se le está prestando a la producción de los diferentes surtidos forestales no xilogénicos, cuya importancia y perspectiva económica había sido subvalorada en Cuba hace unos pocos años atrás y que actualmente comienzan a despertar el interés de las empresas, basado en los estudios que actualmente se realizan por parte de científicos del Instituto de Investigaciones Forestales, Universidad de Pinar del Río y algunos otros centros nacionales.

Por su parte entre los productos manufacturados diferentes del carbón vegetal que se representaron en la figura 6b, se destaca la madera aserrada, cuya producción ha tendido a mantenerse constante en los 10 años analizados.

Valido (2010), expresa que: "...la madera aserrada es sin duda el principal producto forestal maderable que en Cuba se demanda. En la década de los años 80 se importaban como promedio anual 500 000 m³ fundamentalmente de especies coníferas proveniente de la ex Unión Soviética. Hoy el país produce menos de tres veces esa cifra y se importa una pequeña cantidad, alrededor de 15 000 m³".

Prácticamente la única industria forestal existente en el país es la del aserrado. Según García, Henry y Carpio (2004), en el país existen 379 aserraderos, de los cuales el 62% es propiedad estatal y el 38% privada. En los últimos años se ha logrado poner en marcha cinco modernos aserríos con una capacidad de 60 000 m³ por año en diferentes provincias del país. Igualmente, se han instalado 7 plantas de secado de madera con una capacidad de 1 165 m³ por proceso y modernizado una planta de preservación de maderas a base de sales hidrosolubles para la producción de postes.

Pero independientemente de las inversiones realizadas y proyectadas para incrementar la presencia de productos maderables en el mercado nacional, el escenario real demuestra una depresión importante en la producción de estos surtidos por la poca disponibilidad de bosques con las dimensiones adecuadas para la obtención de madera rolliza y en bolos para estas producciones en los próximos cinco años.

Hasta ahora, el número relativamente limitado de especies maderables de plantación, ha dejado insatisfechas las variadas necesidades de los consumidores. Las presiones para limitar la disponibilidad de materias primas maderables de los bosques naturales están obligando el perfeccionamiento de las empresas forestales.

Por otro lado, se necesita que la oferta de madera de plantaciones aumente, como principal vía para realizar productos estandarizados y de bajo precio para el mercado interno, lo que llevaría a la sustitución de un volumen considerable de madera que, pese a las limitaciones financieras del país, aún es importado. Esto realza la importancia de introducir y desarrollar la producción con *plantaciones comerciales intensivas*.

En un análisis de las importaciones, se puede plantear que tradicionalmente los principales productos forestales importados han sido: madera aserrada, traviesas, tableros de partículas, pulpa para papel, papel, cartón, aceite de trementina y colofonia; y sus volúmenes de importación han transitado por diferentes períodos que se corresponden, en general, con las altas y bajas de la economía cubana.

Un resumen comparativo respecto al comportamiento del valor de las importaciones del país en un período cercano de 9 años, sitúa a Cuba como una nación cuyo nivel de importación es significativamente bajo, cercano a países de muy bajo nivel de desarrollo, como es el caso de Haití (figura 7), lo cual se entiende claramente por los bajos niveles de disponibilidad financiera con que el país cuenta.

El perfeccionamiento de las tecnologías y la implementación de proyectos de innovación y desarrollo en el sector, se ven limitados por la falta de financiamiento y el uso poco adecuado de los recursos financieros disponibles, de este modo, las inversiones han

disminuido en los últimos años significativamente, limitándose el desarrollo del sector y deteriorándose la imagen del “forestal” frente a sus clientes y demás grupos de interés. No obstante, el logro de un proyecto de desarrollo del sector forestal, por parte de la Dirección Nacional Forestal, ha permitido desde 2008 nuevas e importantes acciones que revitalizan algunos aspectos específicos de la actividad forestal.

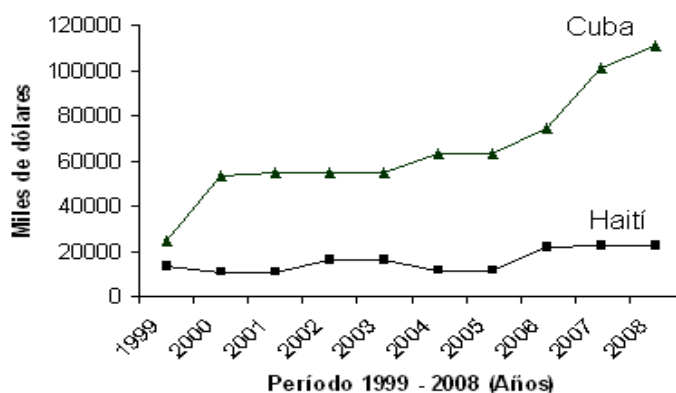


Figura. 7.- Comportamiento de las importaciones de productos forestales en el período 1999 – 2008, comparación de Cuba con el país menos importador.

Fuente: elaboración propia, basado en las Series Cronológicas Statistical Data – 5, FAOSTAT, FAO. Dirección de Estadística 2010. Consulta: abril 22 2010b.

Ahora bien, estas acciones no han permitido que el país se inserte significativamente en el mercado internacional de productos forestales por lo que las exportaciones de Cuba han sido muy incipientes, influenciado esencialmente por la situación de insatisfacción de la demanda interna, analizada con anterioridad.

Según datos del Departamento de Planificación y Estadísticas de la Presidencia Nacional del GEAM (2010), se puede asegurar que las exportaciones han sido desde el 1959 a la fecha, pocas, en el caso de la madera aserrada han sido prácticamente inexistentes.

Como aspecto relevante se puede destacar la exportación de productos forestales no maderables como las semillas forestales mejoradas genéticamente y la oleorresina de

pino cuyo protagonismo en los últimos 5 años ha sido desplazado por el Carbón Vegetal (figura 8a).

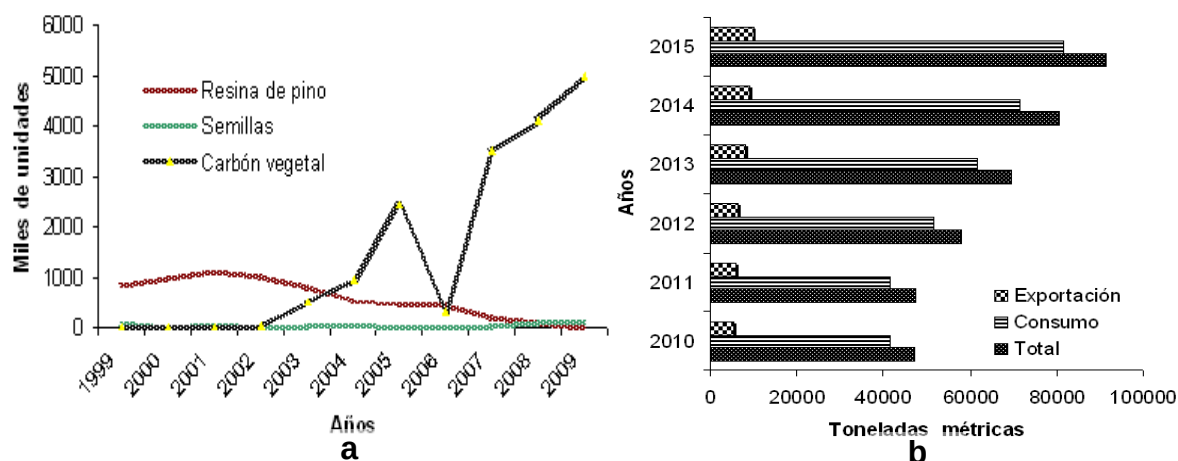


Figura. 8.- Situación de las exportaciones de productos forestales en Cuba (a. Fluctuación de las exportaciones. b. Proyección de la exportación de Carbón vegetal hasta 2015).

Fuente: Elaboración propia, basado en las Series Cronológicas de la Producción Forestal. Departamento de Producción Forestal del MINAG. Consulta: Abril 10 2010.

Las exportaciones en el sector forestal cubano han sido realizadas siempre a través de intermediarios, en los últimos años los principales han sido: Cuba Export, Cítricos Caribe S. A. y Alcona S. A., quienes contabilizan, por ejemplo, un total de diez clientes con seis países de destino para el caso del producto con mayor cuota de mercado y perspectivas que es el carbón vegetal.

A través de la figura 8b, se pueden visualizar las proyecciones de producción, consumo nacional y exportación que la dirección del GEAM se plantean con el Carbón Vegetal hasta el 2015, las cuales indican un crecimiento sostenido de los tres aspectos, aumentándose al doble solo en cinco años.

Aunque estos tres productos han sido los que de una forma u otra han mantenido su presencia en las exportaciones de casi todos los años del período analizado en la figura 8a, vale destacar que el GEAM ha aprovechado algunas oportunidades que se han dado por encargos y con contratos limitados con clientes ocasionales. Por lo menos en el período

1999 – 2009, se han exportado además: Pallets (1.6 m³ en 1999), Madera aserrada (47.2 m³ y 47.7 m³ en 2001 y 2002 respectivamente), Madera troceada (2.0 m³ en 2004), Madera de pequeñas dimensiones (29.3 m³) y Paletas de madera (558.0 m³), estos dos últimos productos en el año 2006.

2.2.1.1.- Análisis de las evidencias documentales sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

El promedio anual de quejas y sugerencias de los clientes tomando globalmente al GEAM (alrededor de 1 700) da claros indicios sobre la insatisfacción de los mismos.

Esta aseveración se puede apoyar si se analiza la figura 9a donde se muestran los porcentajes de los tres grupos fundamentales que reclaman, critican, sugieren o expresan quejas y sugerencias, donde han sido las empresas clientes y la población, los que han realizado la mayor cantidad en los últimos 6 años registrados hasta 2009.

Hechos que se justifica porque a diferencia de otras instituciones, estos macrosegmentos son los que mayoritariamente acceden a los satisfactores ofrecidos por las empresas y perciben directamente su calidad y el valor que le hayan agregado.

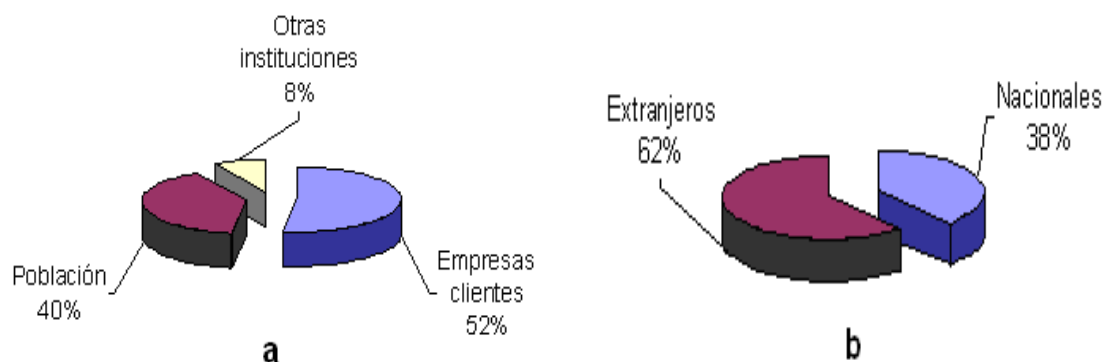


Figura. 9. Situación de la satisfacción de los clientes en el período 2004 – 2009 (a.- Quejas y sugerencias; b.- Rechazos).

Fuente: elaboración propia, basado en los registros de quejas y sugerencias y en las estadísticas de rechazos hasta 2009. Departamento de Desarrollo y Negocios del MINAG. Consulta: Septiembre 14 2010.

En general, las causas más frecuentes de las quejas y las sugerencias han sido los problemas de calidad técnica (vitola, defectos y efectos tecnológicos sobre el surtido, entre otros), incumplimiento de los contratos (retraso de entregas, faltantes, relaciones formales en la negociación...) y respecto a la cantidad (volúmenes de surtidos) con que son atendidas las necesidades.

En el caso de los rechazos, la situación adquiere una mayor importancia a nivel de la economía del sector que a nivel microeconómico, pues el 62% de los rechazos promedios del período de análisis corresponde, según se presenta en la figura 9b, a clientes extranjeros, esto estuvo relacionado fundamentalmente a que la resina de pino presentó en ese período problemas de calidad (algunos volúmenes contaminados u oxidados), y este era el rubro principal de las exportaciones forestales hasta 2006 aproximadamente, de acuerdo con el análisis del acápite anterior y lo expresado por Sánchez (2010).

Además el carbón vegetal comenzaba a ocupar espacio pero aún no contaba con todos los requisitos en sus inicios y contribuyó también a estas estadísticas. En el caso de los nacionales los principales rechazos se reportaron para la madera aserrada para el turismo y otros organismos y organizaciones que pagaron en divisas.

En resumen, esta situación manifiesta la existencia de un grado considerable de insatisfacción de los clientes, por lo que el autor no consideró necesario recurrir a fuentes primarias de información para confirmar las evidencias encontradas en este sentido.

2.2.2.- Discusión de los resultados de la encuesta aplicada a las Empresas Forestales Integrales sobre la situación de la gestión de marketing.

A través de la utilización de fuentes primarias de información, mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores de las empresas del país, tanto a las que se encuentran en perfeccionamiento de su sistema de dirección y gestión (63%), las que están en trámites de aprobación (11%) como las que aún no han iniciado (23%); se presenta el análisis de acuerdo a los niveles desarrollados en el mismo en los subepígrafes siguientes.

2.2.2.1.- Nivel de cognición sobre el marketing de los recursos humanos.

Con el primer nivel del cuestionario se determinó el grado de cognición de los recursos humanos del sector forestal respecto a dos elementos fundamentales: el conocimiento de los objetivos y principios de la organización y la conceptualización del marketing.

Según los conteos que se muestran en la figura 1 del anexo 3, se puede inferir que la categoría ocupacional es un factor que determina el grado de conocimiento de los objetivos y principios definidos en cada organización forestal.

El planteamiento anterior se corrobora en la observación de una tendencia descendente de las respuestas positivas desde la categoría directivo a la categoría obrero; y ascendente en las respuestas negativas en el mismo vector de análisis.

En el caso de las respuestas neutrales de “No sé”, es relevante el comportamiento de la categoría “Especialistas y técnicos” donde se registra el mayor número de casos en el conteo, lo cual resulta un punto débil de las organizaciones objeto de estudio; y en este caso los recursos humanos de esta categoría ocupacional resultan los de mayor acción de acuerdo con lo planteado por el Departamento de Recursos Humanos del GEAM, (2007).

Otro factor importante en el análisis del grado de conocimiento de los objetivos y principios organizacionales resultó ser el nivel de instrucción (cultural, técnica y profesional) de los trabajadores.

Como puede apreciarse en la figura 2 del anexo 3, los encuestados con los niveles universitario y técnico medio o preuniversitario fueron los reportados en el conteo de respuestas positivas, lo cual indica, en primer lugar, que la preparación técnica y profesional de los recursos humanos en la actividad forestal influye directamente sobre el conocimiento de los objetivos y principios organizacionales.

En segundo lugar, que existe una estrecha relación con la categoría ocupacional de directivos, al ser esta donde se localiza la mayor parte de los niveles de instrucción antes mencionados, como lo constata lo significativa que resultó la correlación entre estas dos variables (valor = 0,738).

Respecto a la respuesta “no sé”, el conteo indica que los encuestados de los niveles de instrucción más bajos (obreros calificados, primaria o secundaria básica y alfabetizados), presentan, casi en su totalidad, un grado muy bajo de cognición sobre los objetivos y principios de la organización.

Por cuanto, se puede inferir que la participación real de los colectivos de trabajadores a nivel de base en las decisiones y proyecciones de las empresas es poca o nula.

Continuando el análisis de los primeros aspectos de este nivel del cuestionario, las figuras 3 y 4 del anexo 3 muestran el conteo por categorías ocupacionales y niveles de instrucción, respectivamente, para la variable conceptualización de marketing.

Como peculiaridad más interesante resulta el número de encuestados que, en las tres categorías, tienen conceptos inadecuados y distorsionados de la filosofía de marketing, especialmente los de la categoría de especialistas y técnicos, que como se planteó en el análisis de la variable anterior es la más vulnerable por su rol en las empresas.

A partir de aquí se puede deducir que la preparación no es la más adecuada para enfrentar con éxito la producción y comercialización de los productos forestales con orientación a la satisfacción de las necesidades del cliente final de forma sostenible, cuando los clientes internos de las organizaciones se encuentran enajenados de conceptos y formas de pensar y actuar divorciados de las necesidades sociales.

En una segunda parte del análisis del primer nivel del cuestionario, se comprobó que la variable atención al cliente depende significativamente de las dos variables analizadas con anterioridad (valores de 0,589 y 0,828 respectivamente), especialmente con la variable conceptualización del marketing.

Por cuanto, los niveles de conocimiento sobre los objetivos y principios organizacionales y la conceptualización de la filosofía empresarial están determinando el modo en que las entidades forestales atienden a los clientes, sus necesidades, deseos y exigencias, lo cual determina, según Chattopadhyay y Datta (2010) el desarrollo deficiente del encargo y la responsabilidad social de las empresas.

2.2.2.2.- Percepción sobre la planificación y organización del marketing.

En este nivel el objetivo esencial fue valorar cómo se percibe la planificación y la organización del subsistema de marketing en las organizaciones forestales. La figura del anexo 4 muestra la clasificación a través del método (CHAID) de crecimiento del árbol, mediante el cual se puede detectar la interacción de la variable independiente predictiva (nivel de instrucción) con la variable dependiente (percepción sobre la planificación y organización del marketing). Los nodos parentales en un primer grado de dependencia de la interacción de la variable dependiente con el nivel de instrucción fueron cuatro, donde predominaron las percepciones de adecuada, medianamente y poco adecuada para los nodos uno, dos y tres respectivamente, los cuales agrupan en orden descendente los niveles de instrucción más elevados.

Niquidet y O'Kelly (2010), apuntan cuán importante resulta la preparación de los recursos humanos que trabajan con patrimonios boscosos, para poder enfrentar los desafíos del manejo forestal sostenible, la satisfacción de las necesidades de las empresas y la sociedad demandante de las producciones. De lo cual redundan las deducciones del epígrafe anterior respecto a las insuficiencias de preparación de los recursos humanos del sector forestal.

En un segundo orden de dependencia se obtuvieron los nodos parentales cinco y seis para los años de experiencia de los encuestados con un alto valor en las percepciones sobre la planificación y organización que aumenta proporcionalmente con los años de experiencia en la labor forestal. Esto demuestra la importancia de consolidar los recursos laborales en la producción forestal para llevar con mayor eficiencia a feliz término, las metas de la organización.

2.2.2.3.- Percepción sobre la gestión de marketing.

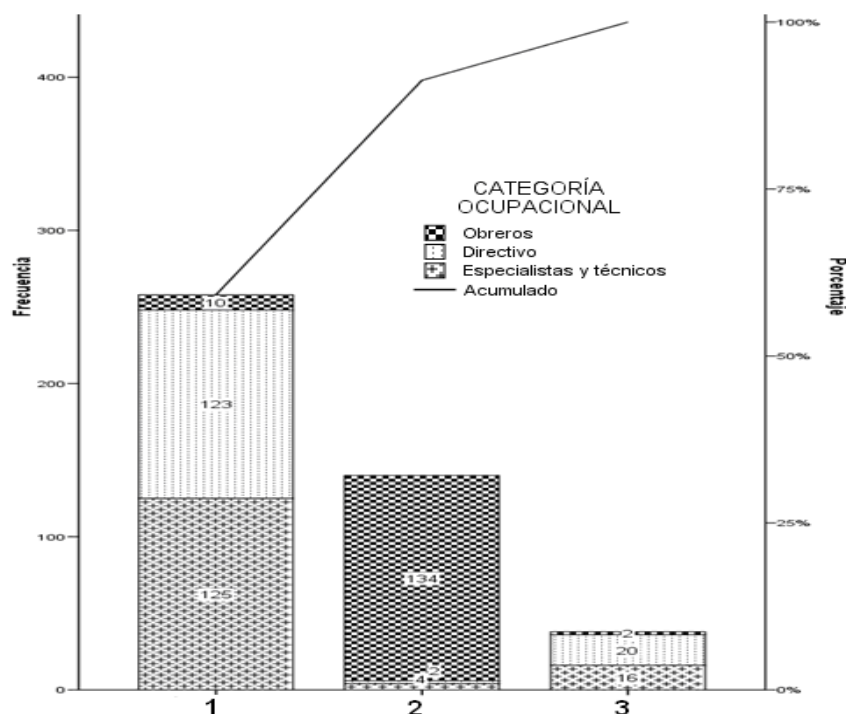
Examinando la variable percepción de la gestión de marketing, a través de la figura del anexo 5, se observa una primera clase de dependencia del factor categoría ocupacional

mediante la formación de tres nodos parentales que han segregado independientemente todas las categorías analizadas, lo cual indica diferencias notables en el conteo, tanto de frecuencia de casos como en el porcentaje, mostrándose una diferencia directamente proporcional entre los nodos uno y tres respecto a las respuestas de los encuestados, con conteos máximos en el parental uno para la respuesta “el trabajo con los grupos de interés está organizado y es eficiente” y en el tres para la respuesta “no se tiene conciencia del trabajo con los grupos de interés”.

El rasgo común internodo, en esta clase de dependencia, resulta el bajo porcentaje de casos en la respuesta “el trabajo con los grupos de interés está poco organizado”, lo cual es indicativo de una sobrevaloración de los encuestados de la categoría directivos y un desconocimiento de los encuestados de las otras categorías, lo cual denota el estado de compromiso y responsabilidad sobre las actividades relacionadas con la variable independiente en la práctica social.

Una característica peculiar en este análisis es que los años de experiencia de los recursos humanos en el sector forestal no está determinando ni influenciando significativamente la percepción sobre la gestión de actividades, cuando la experiencia de trabajo debe permitir el aporte, en gran medida, de criterios acertados para el éxito de la gestión organizacional en los diferentes niveles de ejecución del proceso productivo en concordancia con lo opinado por Merlo y Auh (2010), sobre la importancia de aprovechar para el futuro funcionamiento de las actividades operativas de las empresas el conocimiento acumulado en los empleados, como factor de la lógica de funcionamiento del sistema.

En la figura 10, se presenta un resumen de la variable “situación sobre la planificación y desarrollo de actividades para la satisfacción de los clientes” por categorías ocupacionales; este análisis de Pareto apilado demuestra en orden ascendente, de acuerdo con el recuento global para las diferentes categorías, un predominio de casos de las categorías especialistas y técnicos y directivos, para la opción “se realizan a veces y se desconocen los niveles de satisfacción de los clientes”, a diferencia de la opción “no se realizan o no sé”, donde predominan los casos de la categoría obreros.



Leyenda: 1.- Se realizan a veces y se desconocen los niveles de satisfacción; 2.- No se realizan o no sé; 3.- Se realizan actividades y aumentan los niveles de satisfacción.

Figura. 10.- Análisis de Pareto apilado para la situación de la planificación y desarrollo de actividades para la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la opción “se realizan actividades y aumentan los niveles de satisfacción de los clientes”, contiene el menor número de casos en el conteo de todas las categorías ocupacionales, siendo la última opción en la organización de los paneles del gráfico de Pareto. La línea de suma acumulada se parte en más del 75% de los casos en el conteo de la opción “se realizan a veces y se desconocen los niveles de satisfacción de los clientes”, lo que corrobora lo detallado anteriormente.

El examen a la situación sobre la planificación y desarrollo de actividades para la satisfacción de los clientes, arroja como elementos más notorios:

- primero: que las actividades para el intercambio con los clientes, el manejo de la información sobre los diferentes mercados, sus necesidades y deseos, y de modo

general las actividades de interacción con los mismos, no son planeadas en las empresas forestales;

- segundo: que el desarrollo de las pocas que se realizan no son comunicadas a los diferentes niveles de la estructura organizacional, por tanto la coordinación entre los diferentes grupos encargados no se realiza adecuadamente;
- tercero: se limita la retroalimentación del proceso por la no existencia de contacto directo de los productores con los consumidores finales, y que solo existe con algunos directivos;
- y cuarto: que el grado de satisfacción de los clientes, entonces, debe ser bajo, al no tener estos poder de negociación alguno.

Las variables observadas hasta aquí, han demostrado una relación importante con respecto a los recursos humanos de las entidades forestales, por tanto, existe una correlación significativa de las variables relacionadas con la gestión de marketing y la satisfacción de los clientes respecto a la preparación de los recursos humanos en materia de marketing y de modo general en cuanto a su desempeño (valores de 0,833 y 0,723, respectivamente).

A tono con los criterios de Kenan (2005) y Overdevest y Rickenbach (2006), el componente social de las organizaciones determina la estructura informal, es decir, el sistema de relaciones interpersonales que permitirán la coordinación en el desarrollo de los objetivos para alcanzar las metas globales de un negocio. En este sentido se constata de forma integral la fuerte influencia en todo el sistema de producción forestal cuestionado en este diagnóstico, del componente social interno de las organizaciones forestales y su importancia en la comprensión y desarrollo de la filosofía empresarial adoptada.

2.2.2.4.- Análisis sobre la situación de las variables controlables del marketing.

Este acápite del cuestionario se dedicó a extraer información sobre las variables controlables del marketing (producto, precio, promoción y distribución), para caracterizar

el estado actual de las mismas respecto al desarrollo del sistema organizacional en las empresas forestales.

Respecto a la situación que presenta la variable producto (figura 11), en primer lugar se puede referir que la misma no fue caracterizada para un surtido forestal específico sino, de forma genérica. Las diferentes categorías ocupacionales indican, de acuerdo a los mayores conteos de casos observados, que solo algunos productos satisfacen las exigencias y deseos de los clientes.

Otro aspecto relevante aportado por los encuestados refiere que el conocimiento de los clientes sobre la calidad de los productos fluctúa entre bajo y ninguno, y su actitud ante esta oscila entre mala o ninguna, aspectos que permiten expresar que la situación de esta variable en el sector forestal no es favorable para el desarrollo sostenible a que se aspira en el futuro.

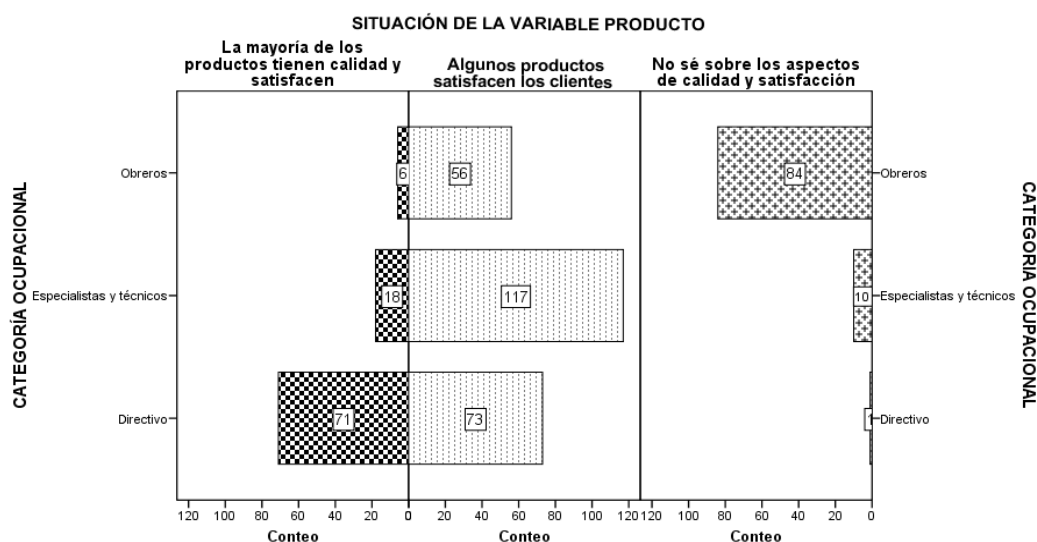


Figura. 11.- Análisis de la situación en la variable producto.

Drolet y LeBel (2010), explica la importancia de una adecuada concepción de los productos forestales para satisfacer las necesidades sociales, de modo que la materia

prima extraída de los bosques no sea mal utilizada y permita que se disminuya la presión sobre los mismos de forma planificada.

Sucede que cuando los productos forestales no se proyectan de acuerdo a estándares del nicho demandante, su función se pierde y así comienza un proceso de irresponsabilidad social de la empresa que separa los objetivos estratégicos de los principios de la sostenibilidad en el proceso productivo.

Nanang (2010), exponen que la calidad de los productos en la cadena productiva, está íntimamente relacionada con los precios, de forma tal que los mismos se forman considerando un conjunto de sistemas que confluyen durante su realización, máxime si estos serán sometidos a un proceso de certificación tanto de calidad técnica como de origen.

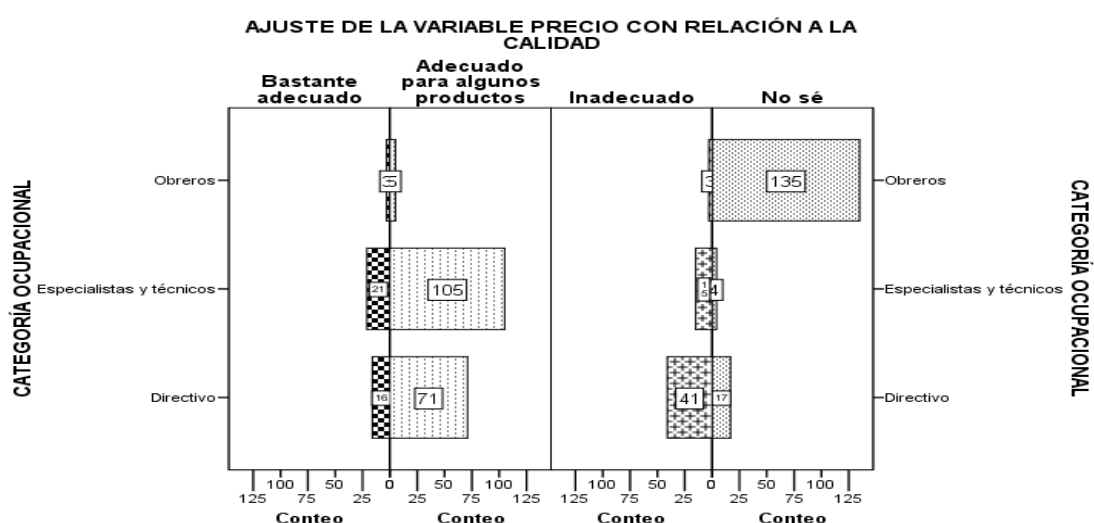


Figura. 12.- Análisis de la variable precio.

Tomando como referencia el criterio anterior y el resultado del análisis de lo expresado por los encuestados, que se muestra en la figura 12, se puede deducir que el sistema de precios en el sector forestal exige cambios para el futuro, si las empresas aspiran a ser responsables con la sociedad y el ambiente y solventes a la vez en su actividad económica.

Por lo tanto, estos, deberían basarse en fichas de costos reales y flexibilizar el proceso de negociación entre los productores y los clientes.

Al continuar con la exploración del comportamiento de las variables controlables del marketing, como parte de las funciones de este sistema, es trascendente la situación que muestra la variable distribución (figura 13), en relación a las diferentes categorías ocupacionales, donde es marcada la diferencia en los conteos para cada opción, identificándose que son los directivos los que manejan información de marketing, y los que realizan todos los actos de interacción con los clientes de todos los niveles, de acuerdo a los tipos de canales de distribución.

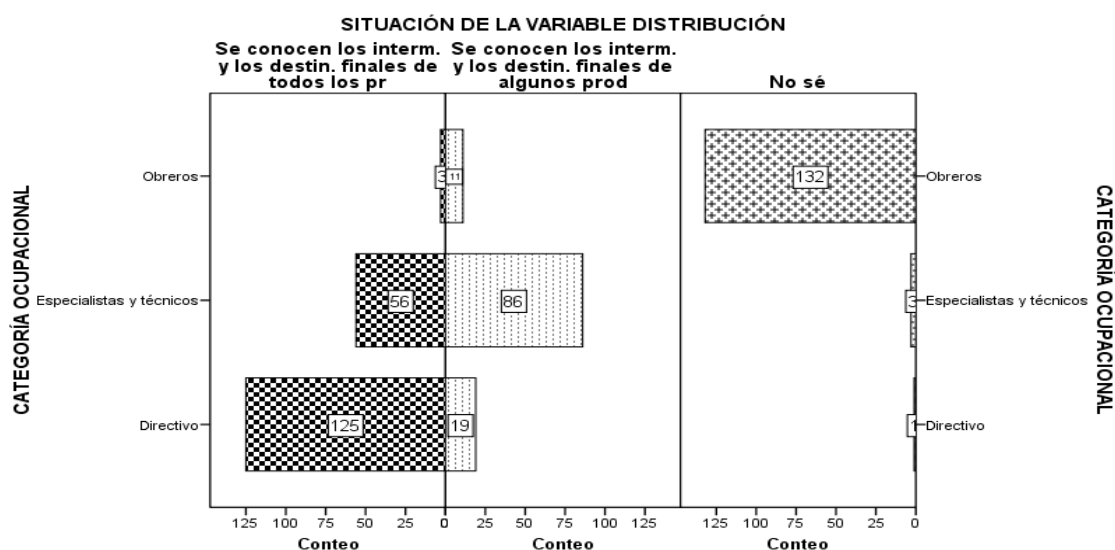


Figura. 13.- Análisis de situación de la variable distribución.

Además que no existe un registro definido, ordenado y detallado de los aspectos relativos a la comercialización forestal, en especial de las funciones del marketing, aspecto que puede constituir una debilidad real o potencial para el desarrollo sostenible de la producción forestal en Cuba.

En la figura 14 se describe la situación de la variable comunicación a través del conteo por categorías ocupacionales, donde se comprueba que esta es la variable más deprimida en

la actividad de comercialización forestal en Cuba. Al ser los productos forestales que se realizan y comercializan por el sistema organizacional del país, principalmente materias primas, la función de comunicación se ha limitado, apenas, a las formas más simples de relaciones públicas.

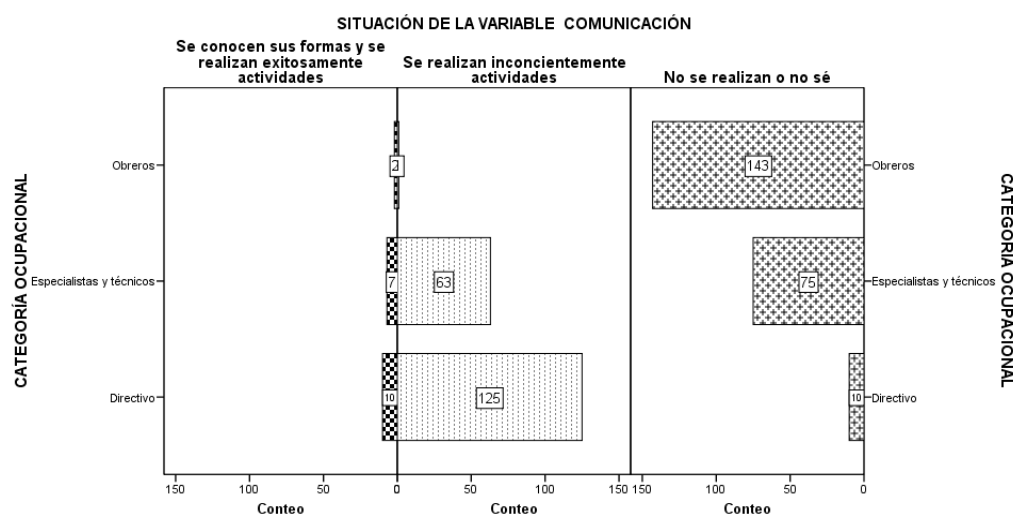


Figura. 14.- Análisis de situación de la variable comunicación.

Un análisis general del quinto nivel permite definir, a través de la figura 15, que las variables controlables se agrupan de acuerdo a la similitud en la mezcla en dos grupos. El primero, formado por la distribución, el producto y la comunicación; y el segundo grupo, formado por la variable ajuste del precio a la calidad del producto.

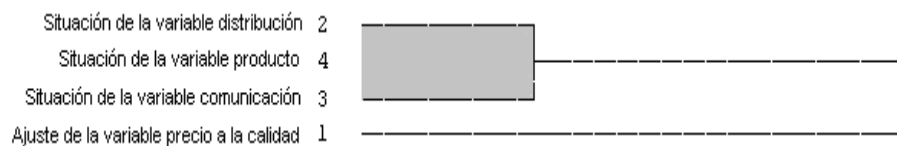


Figura. 15.- Jerarquización de las variables controlables del marketing.

Apoyados en McCarter, Rockmann y Northcraft (2010), se puede decir que la distribución como proceso en el que se desarrollan diferentes servicios debe segregar un conjunto de

indicadores que fortalezcan la imagen del proveedor y esta tiene gran dependencia del propio producto.

Por su parte Martín, Pierre y Zaccour (2010), refieren, que la comunicación se realiza de acuerdo al tipo de producto y requiere de preparación del personal y un alto compromiso social; en resumen, Merlo y Auh (2010), afirman la indisoluble relación entre los componentes de las mezclas de marketing en el éxito de los negocios.

Teniendo en consideración lo planteado por los autores anteriores, este escenario se ha dado porque la concepción del producto, sus canales de distribución y las actividades de comunicación están estrechamente relacionadas. La variable precio debido al enfoque a la producción y no al marketing existente en las empresas forestales y a la ausencia de una estructura de marketing que sostenga la gestión de este, hacen que la formación de los mismos no se relacione directamente con las variables anteriores.

2.2.2.5.- Principales problemas que se perciben para la gestión sostenible.

El análisis de Pareto apilado para esta variable (figura 16), de acuerdo a los años de experiencia en el sector y actividades forestales de los encuestados, se observa entre los tres grupos de años de experiencia la prevalencia de casos más frecuentes en los problemas: “administrativos y de disponibilidad de recursos”, los “silviculturales” y los de “estructura y relaciones” en orden descendente, lo cual apunta sobre éstos como los más relevantes.

Werner y colaboradores (2010), Primmer y Karppinen (2010) y Singh y Skutsch (2010), coinciden en que los problemas de manejo silvicultural y los de actitudes políticas de los diferentes países son, hoy día, los más comunes; los que llevan a la no aplicación de prácticas adecuadas a las condiciones locales. Queda demostrado que Cuba no queda excluida de esta crisis y que de acuerdo a las percepciones de los propios trabajadores forestales los problemas que impiden el manejo sostenible se agudizan cada año, independientemente de las acciones que el gobierno cubano desarrolla constantemente.

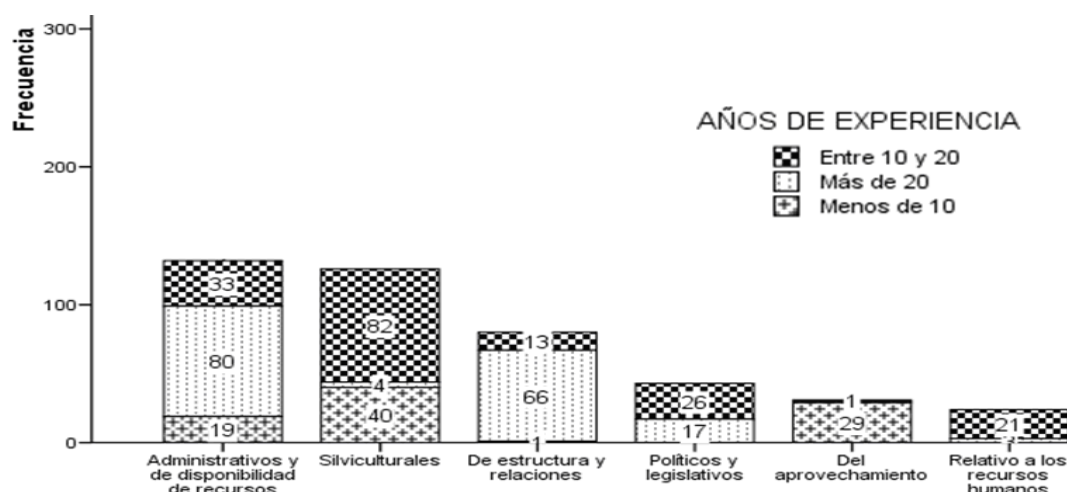


Figura. 16.- Análisis de Pareto apilado para los problemas fundamentales para el manejo forestal sostenible.

De esta forma, los problemas esenciales que se pueden apuntar de este diagnóstico son los siguientes:

- La demanda de los productos forestales es muy superior a la producción por lo que el enfoque con que operan, casi la totalidad de las empresas, es a la producción.
- La poca disponibilidad de bosques con las dimensiones mínimas para la obtención de madera aserrable en los próximos cinco años está generando una depresión importante en la producción de los surtidos maderables.
- El número relativamente limitado de especies maderables en plantación está dejando insatisfechas las variadas necesidades de los consumidores.
- La subvaloración de la producción de PFM's, el uso de residuos y derivados limita la diversificación de la producción.
- La participación real de los colectivos de trabajadores a nivel de base en las decisiones y proyecciones de las empresas es poca o nula.
- Los conceptos y formas de pensar y actuar de los clientes internos de las organizaciones están generalmente divorciados de las necesidades sociales.

- El conocimiento y preparación en materia de marketing y gestión sostenible de los trabajadores en los diferentes niveles de instrucción y categorías ocupacionales es deficiente.
- Las actividades de interacción con los clientes no son planeadas en las empresas forestales, observándose que la coordinación entre los diferentes grupos encargados de la interacción con los clientes no se realiza adecuadamente.
- La retroalimentación del proceso de intercambio se ve limitada por la no existencia de contacto directo de los productores con los consumidores finales.
- La variable producto no considera explícitamente los principios de la sostenibilidad, principalmente respecto a su calidad.
- La variable precio exige cambios para adecuarse a la gestión sostenible y la calidad de los productos.
- La variable comunicación ha sido subvalorada, limitándose su papel para el desarrollo sostenible.
- El perfeccionamiento de las tecnologías y la implementación de proyectos de innovación y desarrollo en el sector, se ven limitados por la falta de financiamiento y el uso poco adecuado, en general, de los recursos financieros disponibles.
- Las empresas no cuentan con un registro definido, ordenado y detallado que facilite su gestión en área de marketing que le permita conocer mejor a sus clientes y dilucidar sus características y, con más eficiencia, encontrar las oportunidades.

En resumen, la no adopción de un enfoque al cliente hace que la concepción del proceso de producción forestal y de proyección a corto, mediano y largo plazos en las empresas, dificulte la forma de encauzar su misión, la ley económica fundamental del sistema social cubano e incrementar la imagen corporativa de actuación responsable y para el desarrollo sostenible.

CAPÍTULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING FORESTAL SOSTENIBLE EN CUBA

CAPÍTULO III: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING FORESTAL SOSTENIBLE EN CUBA

En este capítulo se presenta la propuesta metodológica diseñada sobre la base de los fundamentos teóricos y prácticos de los capítulos precedentes. Se describe el proceso metodológico de acuerdo con las etapas y fases en las que se estructuró, sugiriendo, en cada caso, el herramental práctico para su funcionamiento. De igual manera se presentan los métodos, técnicas y procedimientos a través de los cuales se validó la metodología, con criterios de expertos de la práctica social, analizándose y discutiendo los resultados de la misma, que permitirán recomendar aspectos de interés para su puesta en práctica en las condiciones de las empresas forestales del país.

3.1.- Metodología de trabajo.

El diseño de la metodología se basó en la experiencia nacional e internacional, específicamente se tomaron en cuenta los puntos de contacto entre los criterios de Astigarraga (2003) según la experiencia recopilada en el *RAND Corporation*; Santesmases (1999), Canarotti (2001), Guemez (2002) y Surós (2005).

Con el objetivo de identificar los núcleos para la formulación de los conceptos de las variables controlables del marketing forestal sostenible se desarrolló un *Taller Inter Institucional* en el que participaron 51 delegados de 23 organizaciones relacionadas con la actividad forestal (anexo 6).

En el taller el grupo de trabajo se estructuró según describen Arencibia y Sánchez (2005), en el mismo se aplicaron diferentes instrumentos, técnicas y procedimientos (anexo 7). Seguidamente se construyeron los conceptos considerando las experiencias de Cué (2008), en la conceptualización del manejo forestal sostenible en las condiciones de Cuba.

Una vez elaborada la metodología se procedió a su validación, primeramente se realizó un análisis exhaustivo con el equipo de técnicos, especialistas y directivos de la Dirección Nacional Forestal y la dirección del GEAM del Ministerio de la Agricultura, para socializar la metodología y obtener el aval del organismo beneficiario del producto científico, así como, recomendaciones para su perfeccionamiento.

Seguidamente se procedió a la valoración de la propuesta metodológica a través del método de criterios de expertos y dentro de este grupo se seleccionó el método Delphi. Para la aplicación del método se utilizó el procedimiento propuesto en el 2001 por el Instituto de Ingeniería de España citado por Cué (2008) y considerando la experiencia de un equipo de trabajo de la Universidad de Deusto liderados por Astigarraga (2003); en el que se simplifica el número de circulaciones a dos.

Astigarraga (2003), de acuerdo con la experiencia recopilada del Centro de Investigación Estadounidense RAND Corporation, expone que se deben consultar no menos de 7 y no más de 30 expertos.

Para la conformación del panel de expertos, se realizó una exploración a los órganos y organismos forestales localizando las fuentes de expertos potenciales, encontrándose y comprometiéndose a cooperar con la investigación un total de 33 expertos potenciales provenientes de las fuentes siguientes: Dirección Forestal Nacional, el Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña (incluyendo la red de empresas forestales) y el Servicio Estatal Forestal; todas de la práctica social de las empresas forestales en el país.

En la primera circulación aplicada a los expertos potenciales, se desarrolló el cuestionario de autoevaluación del nivel de competencia (anexo 8); así como el cuestionario para las circulaciones del Delphi (anexo 9).

El cuestionario de autoevaluación de los expertos se estructuró en dos preguntas cuya formulación estuvo orientada a determinar el conocimiento o información que tenían acerca del tema y la argumentación o fundamentación de sus criterios sobre la base de la valoración del propio experto. La competencia de los expertos se determinó por el

coeficiente K, el cual se calculó de acuerdo con el procedimiento que se describe en el anexo 10 y cuyos resultados se presentan en el anexo 11. Recolectada la información se realizó el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall (C), el cual expresa el grado de asociación entre un número determinado de variables semejantes y es particularmente útil para el estudio de la confiabilidad entre expertos a prueba. También fue valorada por los propios expertos la adecuación, el grado de sencillez y científicidad y la eficiencia del método aplicado, el anexo 12 presenta el cuestionario aplicado.

El procesamiento estadístico de los resultados se realizó usando el paquete *SPSS 15.0 para Windows versión 15.02*. Se construyeron Paretos apilados para comprobar, a través de la formación jerárquica de las pilas y la curva de acumulado, qué criterio predominaba en la evaluación de la metodología por parte de los expertos.

Se realizaron los principales estadísticos de tendencia central y dispersión: mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica, con el objetivo de lograr una visión de conjunto de los resultados obtenidos, aunque luego sólo se utilizó como valor para la segunda vuelta la mediana, la cual indica la tendencia central de la distribución o conjunto de respuesta de expertos, al igual que la moda. El máximo y el mínimo indicaron las respuestas extremas, la desviación señaló el grado de dispersión en las respuestas y, los cuartiles, permitieron analizar la dispersión de las respuestas.

Finalmente la prueba de Kendall y la evaluación de fiabilidad a través de la prueba de T – cuadrada de Hotelling con un contraste multivariado sobre la hipótesis nula: *todos los elementos de la escala tienen la misma media*”, así como la correlación interclase; permitieron comprobar la validez del método aplicado.

3.2.- Análisis y discusión de los resultados.

3.2.1.- Fundamentación de la propuesta metodológica.

La empresa como resultado de la sociedad encuentra su justificación, según Menguzzato y Renau (1995), al ser un eficiente mecanismo de asignación de recursos alternativos a la

sociedad, por lo que esta asume una función básica en el sistema socioeconómico, que a su vez es su “razón de ser”, y que es de naturaleza técnico – productiva.

Ahora bien, apoyados en el criterio de Martinet (1984), la empresa para cumplir su papel social deberá apoyarse en el propio sistema sociopolítico que la forma, de modo que se garantice un actuar adecuado a las exigencias de este sistema y de la sociedad a la que responde.

En efecto, la empresa forestal cumple una función productiva, proporcionando a la sociedad bienes y servicios forestales que esta necesita, erigiéndose como unidad “técnica” de transformación de los factores en productos, para lo que la misma combina sus factores de producción, a la vez que cumple con su función económica, llevando a cabo la asignación de los recursos, haciendo que esta doble función la legitime socialmente. En el contexto nacional el comportamiento organizacional forestal exige de la búsqueda de vías innovadoras e integradoras para su actuar responsable y el cumplimiento de la Ley Económica Fundamental del Socialismo.

Hoy día las empresas forestales cubanas necesitan reconocer la importancia del subsistema de gestión de marketing (SGM) e implementar sus funciones para que, junto al resto de los subsistemas, toda su actividad sea gestionada de forma estratégica, entendiéndose al SGM como aquel que garantiza el enfoque al cliente y la satisfacción de las necesidades crecientes de la sociedad y que transversaliza el resto de los subsistemas.

De acuerdo con el propósito esencial de esta metodología, el logro de la satisfacción, principalmente cualitativa, de las necesidades de los clientes con el mínimo impacto al ambiente y la sociedad, se fundamenta en la interrelación dialéctica entre el SGM con el resto de los subsistemas de la empresa, identificándose esencialmente, que en la práctica empresarial los elementos teóricos sobre RSC y desarrollo sostenibles son encauzados principalmente por los subsistemas gestión de la calidad y gestión ambiental.

El subsistema de gestión de la calidad (SGC) está íntimamente relacionado con el SGM, por cuanto el primero expresa, a través de las Normas ISO 9000, que este sistema permite

a cualquier organización que pretenda demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes.

Si se analizan detenidamente ambas concepciones se observaría una meta común: ***la satisfacción de los clientes y por consiguiente de la sociedad***. Mientras el SGC encauza la realización de los procesos y productos de acuerdo con las características deseadas y que exigen percibir los clientes, el SGM proporciona cuáles son esas necesidades, cómo, cuándo y dónde satisfacerlas a partir de la identificación y evaluación de los clientes que conforman el mercado.

De lo anterior se deduce que sin una adecuada gestión del marketing los esfuerzos para desarrollar la gestión de la calidad resultarían insuficientes; por consiguiente si ambos subsistemas no se gestionan de forma integrada la organización no obtendrá los éxitos suficientes que le permitan el logro de su eficiencia, eficacia y competitividad.

El caso de la aplicación y desarrollo del SGC en las empresas forestales no resulta diferente en cuanto a lo expresado anteriormente. La gestión de la calidad en todo el proceso de producción forestal constituye un fenómeno complejo actualmente, pues el cultivo del bosque, su manejo, conservación, ordenación y aprovechamiento conllevan de la aplicación de un volumen elevado de normas técnicas, procedimientos e instructivos que, unido al atraso tecnológico y la erosionada cultura silvícola, obstaculizan la satisfacción de los clientes especialmente en calidad.

Hoy día, en la gestión de la calidad dentro del sector forestal cubano se aprecian disímiles dificultades, esencialmente porque la generalización de la gestión consciente de este sistema en las empresas necesita desarrollarse a la par del SGM.

Si no existe un estudio fehaciente de los ámbitos externo e interno de la organización que le proporcione a la empresa forestal información necesaria y suficiente sobre la situación de sus recursos, especialmente los boscosos, el sistema de relaciones entre los miembros y la situación del entorno, así como, estudios de mercado profundos y fiables, será difícil identificar las necesidades de los clientes y por tanto la gestión de la calidad durante el

proceso de producción y para cada uno de los productos con que aspira satisfacer a los clientes.

Otro subsistema muy ligado al SGM en el ámbito empresarial del sector forestal lo constituye el subsistema de gestión ambiental (SGA), que se desarrolla de acuerdo con las Normas ISO 14000.

En primer lugar, la masa boscosa constituye el objeto de trabajo de las empresas forestales, y la misma cumple múltiples funciones, por un lado, desde el punto de vista ambiental, debe contribuir al mejoramiento del ambiente cumpliendo su rol en la protección y / o conservación del suelo, el agua, el clima y la fauna, lo cual es parte de la satisfacción de las necesidades humanas; y por el otro lado, de esta se obtienen los productos maderables y no maderables primarios que permiten organizar un proceso de producción para satisfacer otras necesidades sociales.

De este modo se complejiza el carácter polivalente de la actividad forestal donde convergen muy estrechamente, al igual que el SGC analizado anteriormente, el SGA con el SGM.

La gestión ambiental servirá de base a las decisiones de marketing desde la dimensión estratégica en la definición de los objetivos y la adopción de estrategias de marketing de acuerdo con las implicaciones ambientales para extraer de la masa boscosa y las acumulaciones silvícolas que esta contiene los bienes y servicios forestales; y desde la dimensión operativa en la mezcla de marketing para cada segmento de mercado basado en el estímulo a la planificación ambiental durante el ciclo de vida del producto, logrando convertir el SGA en referente real para introducir a la empresa en el proceso de la certificación forestal, actuando este como regulador de la gestión de marketing.

Por su parte, a través del SGM se podrá comunicar a los clientes la forma en que la empresa gestiona, protege y conserva el medioambiente, especialmente la masa boscosa y el resto de los recursos naturales asociados, de modo tal que la sociedad en general conozca hasta qué punto la organización actúa responsablemente.

De igual modo las funciones del marketing incrementarán la importancia y aplicabilidad SGA, al sumar a los diferentes actores sociales en acciones de educación y apoyo al desarrollo sostenible y local, logrando el reconocimiento de estos y consolidando su imagen corporativa.

El subsistema de gestión de los recursos humanos (SGRH) influenciará al máximo la implementación del SGM, por cuanto, el primero se encarga de obtener, preparar, motivar y coordinar a las personas de la organización, de forma que consigan las metas establecidas, de lo que se infiere que el desarrollo del segundo necesitará de trabajadores preparados y capaces de llevar eficientemente las funciones del marketing.

Para la actividad forestal, y de acuerdo con el diagnóstico presentado en el Capítulo II, puede plantearse la carencia de recursos humanos preparados y motivados para la realización de las actividades de marketing y comercialización forestal en general, lo que demuestra que el factor humano puede ser limitante o facilitador para el SGM.

Los subsistemas de producción y de financiación igual a los anteriores son subsistemas interrelacionados al SGM, así el de producción constituye el eje de la organización pues en este confluyen todos los subsistemas.

Mediante la producción se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información...) así como la transformación de los materiales y la obtención de productos para la entrega de los mismos a los clientes mediante el monitoreo de la productividad, lo que visto como centro de la gestión empresarial es el punto de partida del SGM.

Sin embargo, este proceso de producción no funciona de manera sostenible en la actividad forestal si antes no son conocidas y estudiadas las necesidades que justifican el proceso de obtención de un producto a partir de los recursos forestales. Así el monitoreo de los ciclos de vida de los productos realizados, la mezcla para los diferentes segmentos de mercado, entre otros aspectos serán garantizados por las funciones del marketing, siendo un complemento indispensable para el subsistema productivo.

En el caso del subsistema de financiación, lógicamente este garantizará que el SGM se desarrolle a partir de la asignación de los presupuestos necesarios para las actividades del área, en cambio el marketing mediante el estudio del comportamiento de los costos, la demanda, el entorno y el control de las ventas, en coordinación con el área económica, proveerá información a partir de la cual podrá perfeccionarse la gestión financiera de la empresa.

En resumen, pudiera asegurarse que el avance de la empresa forestal cubana en materia de satisfacción con calidad de las necesidades de la sociedad con el mínimo impacto al medio ambiente y a la misma sociedad, necesita de la implementación de un SGM que se integre al resto de los sistemas de la empresa como sistema que gestiona las necesidades de los clientes, considerando su carácter operativo y estratégico en las condiciones de la economía cubana actual.

3.2.1.1.- Algunas consideraciones sobre los beneficios esperados de la propuesta metodológica.

El proceso de introducción y generalización del resultado científico de esta tesis exige de un proyecto de innovación que sustente su aplicación en la práctica social, sin embargo, el propio hecho de proveer al sector forestal de un instrumento para llevar a la práctica el subsistema de marketing como parte del sistema de dirección y gestión en las condiciones del perfeccionamiento empresarial, deriva en beneficios en el mediano y largo plazos.

Desde el punto de vista económico, existirá un perfeccionamiento del proceso de intercambio de la empresa forestal con sus clientes y la sociedad en general, cambiando la forma de pensar, actuar y proyectarse en el proceso productivo, al monitorear las necesidades y deseos de los clientes e identificar oportunidades para la diversificación de su cartera de productos de modo que encuentre vías para el crecimiento de la economía forestal.

En el orden medioambiental (que incluye, por supuesto a la sociedad), el herramental que contiene la propuesta metodológica encamina la planeación estratégica de la empresa

hacia la responsabilidad social corporativa como cauce para el paradigma del desarrollo sostenible al que se pretende llegar.

La compatibilización de todos los intereses comerciales con el proyecto de ordenación forestal, los planes de manejo y los criterios e indicadores de sostenibilidad en los que se basan, contribuirán al cumplimiento de los compromisos asumidos por el país a la protección, conservación y uso racional de los recursos naturales, especialmente el bosque, aspectos que se convierten además, en un apoyo significativo a las políticas nacionales y las tendencias de desarrollo en el mundo.

Por otro lado, las vías propuestas para el estudio del entorno y la situación interna de la empresa forestal aportarán la información constante que la misma necesita para ser más eficiente en su proceso productivo, gestionando mejor la calidad de sus bienes y servicios, incrementando su imagen corporativa y su compromiso con la sociedad, con énfasis en las comunidades como garante del desarrollo local.

La toma de decisiones, la coordinación en el sistema organizacional y su clima o ambiente, serán favorecidos desde la gestión del marketing responsable con la ecología y la sociedad para contribuir a que la empresa forestal avance económicamente, obtenga resultados satisfactorios en la emulación socialista, el merecido reconocimiento de la población en general y los clientes en particular, y consolide el pensamiento estratégico como vía fundamental que puede llevar al éxito empresarial en las condiciones socialistas de economía planificada y a la “anhelada” integración práctica de la economía, la ecología y sociedad.

3.2.2.- Objetivo.

Introducir en las empresas forestales de Cuba la gestión del marketing responsable con el medioambiente y orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y futuros, a partir del aprovechamiento de los múltiples productos tangibles e intangibles

que el bosque proporciona a la sociedad, en concordancia con las restricciones del sector y las condiciones de economía planificada del país.

3.2.3.- Premisas.

Las condiciones mínimas para el funcionamiento de esta propuesta metodológica, prescriben los estados necesarios para su funcionamiento e implementación. La empresa forestal que adopte la metodología que se está proponiendo debe:

- a) Estar implementando el proceso de perfeccionamiento empresarial y la dirección estratégica como parte de este y guía para desarrollar la estrategia general de la empresa, mediante la gestión adecuada de todos los subsistemas, como punto de partida para la elaboración de la estrategia de marketing forestal sostenible.
- b) Tener identificada como fundamental la función de marketing coherente con la estrategia corporativa contando con un área dentro de la estructura organizacional encargada de desarrollar las funciones relacionadas con su gestión (anexo 13).
- c) Estar aplicando, con la debida adecuación a las unidades, el sistema de criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible de Cuba.

3.2.4.- Principios de funcionamiento.

- a) Participación: Se entenderá como toda acción colectiva de los grupos de interés del sector forestal, orientada a la satisfacción de los objetivos de la producción integral.

La consecución de tales objetivos deberá suponer la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas que den sustento a la existencia de un “nosotros”.

La participación deberá ser jerarquizada para una eficiente puesta en práctica del procedimiento; así se considerarán partícipes primarios y secundarios (anexo 14).

- b) Flexibilidad: Se manifestará como la posibilidad de cambiar los medios o vías de solución cuando estos resulten inadecuados para el desarrollo de los objetivos de marketing. Basándose en encontrar nuevos caminos sin aferrarse a lo dado cuando surjan situaciones que modifican las condiciones originales, adecuando los procedimientos a las nuevas condiciones específicas y locales.

En este caso la cantidad de recursos que las empresas forestales serán capaces de emplear en las situaciones que enfrentarán, en su posibilidad de generar diferentes alternativas de solución a los problemas, diferentes modos de contemplar los procesos y sus resultados, en la posibilidad de modificar el rumbo de su actividad cuando la situación lo requiere, permitirán que la metodología sea flexible.

- c) Contextualización: Se considerará como el logro de la adecuación del procedimiento metodológico al conjunto de circunstancias en que se situará en cada empresa forestal. En la medida en que se adapten los objetivos, se sitúen los medios y recursos de acuerdo al contexto, y los procedimientos, métodos y técnicas se ajusten a la realidad objetiva, la propuesta tendrá la característica de permitir la contextualización de su esencia.

3.2.5.- Procedimiento.

La metodología que se presenta se basa en el análisis de los principales elementos que a nivel internacional se han planteado en lo referido a la elaboración de estrategias de marketing, como es el caso de Kotler (1993), Lambin (1991), Santesmeses (1999) y Munuera y Rodríguez (1998); así como, el resultado del diagnóstico sobre la gestión de marketing en el sector forestal cubano.

De igual modo se contemplan todos los elementos que en materia de desarrollo forestal sostenible y responsabilidad social corporativa deben considerarse para lograr la gestión estratégica de los productos forestales en Cuba.

La figura 17, muestra el proceso lógico y cronológico de la metodología, la cual se estructura en dos etapas de trabajo con un total de nueve fases, con la consiguiente retroalimentación que brindará la información necesaria a los gestores de la misma y permitirá el perfeccionamiento continuo durante su implementación en la práctica.

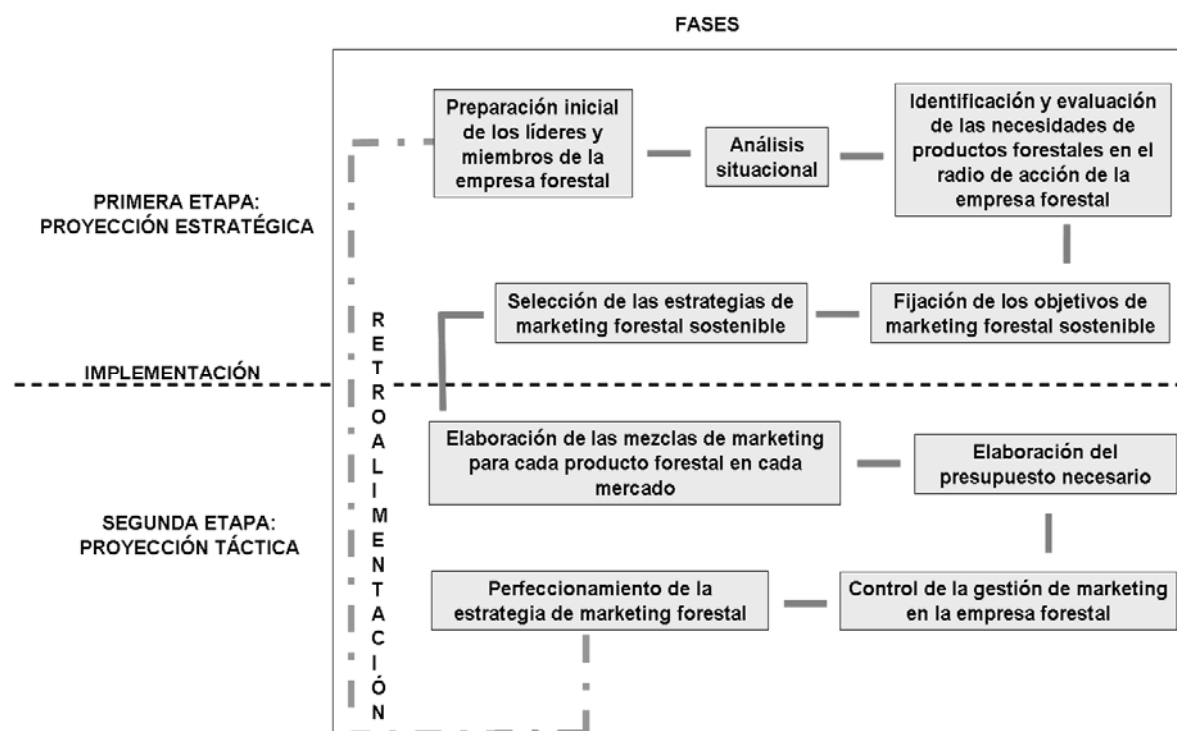


Figura. 17.- Esquema del proceso metodológico para la elaboración de estrategias de marketing forestal sostenible.

Seguidamente se detallan los procedimientos mediante los cuales se desarrollarán las fases definidas en cada etapa.

3.2.5.1.- Primera etapa: Proyección estratégica.

3.2.5.1.1.- Preparación inicial de los líderes y miembros de la empresa forestal.

Todo proceso para comenzar a implementarse exige de una preparación y del entrenamiento de las habilidades y procedimientos del capital humano que lo llevará a la práctica. Para gestionar esta preparación inicial se debe conformar el Comité de

Implementación del Sistema de Gestión de Marketing (CISGM), que deberá formarse con los directivos y especialistas de esta área y el mando superior de la estructura organizativa (director general y directores de áreas).

Para elaborar la estrategia de marketing forestal la preparación inicial en la empresa contará de tres acciones fundamentales, la primera se basa en la socialización de la metodología y el sistema de términos que pudiera resultar nuevos en la organización; la segunda consistiría en determinar las necesidades de capacitación en cada nivel de la estructura organizacional y, la tercera, la elaboración del plan de capacitación en marketing. Las especificaciones se detallan en el anexo 15.

3.2.5.1.2.- Análisis situacional.

Esta fase resulta de especial importancia pues en dependencia de lo audaz y efectiva que sea la empresa para autoanalizarse y estudiar el entorno en el que está, así serán más acertadas las estrategias y tácticas para su desempeño y desarrollo.

Debe quedar claro, que con la realización de esta fase no se pretende repetir el análisis de la situación que la empresa en perfeccionamiento realizó para entrar en este, sino que, aprovechando el mismo, actualizará y enfocará hacia aspectos medulares del subsistema marketing el estudio ya realizado. No obstante, un análisis de la situación para la proyección estratégica de este tipo de gestión tiene sus particularidades que deben ser atendidas con la debida seriedad. En la figura del anexo 16, se ilustra el esquema general para desarrollar el análisis de la situación específico para dirigir estratégicamente el marketing.

A. Análisis externo.

A.1. Análisis del macroentorno:

Se basará en el estudio de los factores que afectan a cualquier empresa del país en los ámbitos: económicos, tecnológicos, ambientales, sociales, políticos, demográficos y otros generales. Para su análisis se hará uso fundamental de las fuentes secundarias de información, principalmente estadísticas, anuarios, la prensa, informes, revistas, Internet y

otras a las que el CISGM pueda acceder para un análisis a nivel internacional y nacional de las fuerzas que se derivan de estos factores, según se describe en el anexo 17.

A.2. Análisis del microentorno:

Este análisis consiste en la exploración del desempeño de cada uno de los actores inmediatos relacionados con la empresa y que afectan su capacidad para servir las necesidades sociales que atiende; entre otros, las empresas con las que emula, los proveedores, los clientes, sustitutos, los distribuidores, otras organizaciones del sector y/o el contexto, las estructuras gubernamentales y del PCC, así como la comunidad.

El análisis deberá incluir el estudio de sus sinergias y antagonismos, que determinan los poderes de negociación de cada actor, las barreras y las rivalidades que se crean en las interacciones con la empresa forestal.

El estudio del microentorno puede realizarse mayoritariamente a través de fuentes secundarias de información como son las estadísticas del grupo empresarial, los Informes de Balance Nacional, el Balance de Maderas, los resultados por períodos de la Emulación Socialista por el 21 de Junio y por el 26 de Julio. Para el estudio de los actores del microentorno se considerarán los actores que se especifican en el anexo 18.

B. Análisis interno:

El fin fundamental de este análisis es identificar la capacidad estratégica de la empresa forestal para actuar con la calidad necesaria y que le permita alcanzar el éxito en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y por consiguiente de la sociedad. Para poder acometer un análisis serio de la situación interna es necesario disponer, de alguna manera, de un sistema de información capaz de presentar datos y analizarlos con la intención de aportar información suficientemente útil que facilite la toma de decisiones.

B.1. Análisis de los recursos disponibles:

A través del análisis de los recursos de la empresa se identifican y clasifican los recursos que esta posee o a los que puede tener acceso para apoyar sus estrategias, de igual modo permite determinar aquellos recursos exclusivos o condiciones que ha sido capaz de crear

y le han permitido un lugar determinado en los resultados de la emulación socialista. Este estudio se realizará mediante una auditoría de recursos, cuyas particularidades se presentan en el anexo 19.

B.2. Análisis de las habilidades para realizar las actividades y habilidades nucleares:

Las habilidades de una empresa están determinadas por las actuaciones que la misma realiza para cumplir con su encargo social, satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población, proteger el medioambiente, generar utilidades y ocupar un lugar importante en la emulación socialista. Para llegar a cabo este análisis se debe:

- ✓ Analizar las bases sobre las cuales se construirá el núcleo de habilidades:

En este se examinan la eficiencia en costos, el valor añadido de las producciones y la gestión de los vínculos entre las diferentes áreas y funciones, considerándose el conocimiento tácito y explícito. Se debe analizar la capacidad que tiene la empresa para anticiparse y evitar un impacto del entorno, por tanto se examinará cómo la misma, hasta el momento, ha detectado precozmente las señales de cambio, es decir, el conjunto de amenazas y oportunidades.

- ✓ Realizar un análisis comparativo:

Se basa primeramente en el estudio histórico para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en la empresa, seguidamente una comparación a través de los perfiles de la empresa (dónde está la empresa, cuál es su historia, misión y visión).

Un modo sencillo de realizar la comparación de la empresa con el resto de las que emulan con ella es la construcción del perfil estratégico, ya sea en la emulación por la Sede del Acto Nacional por el Día del trabajador Forestal (21 de Junio) o en cumplir con la emulación por el Acto Nacional por el 26 de Julio.

Esta comparación partirá de evaluar 31 aspectos clave de 5 áreas funcionales de la empresa, la figura del anexo 20 presenta estos criterios de evaluación y comparación a

través de los cuales se podrá construir el perfil de la empresa, la misma se basa en los principios aportados por el modelo de perfil estratégico de Thiétart (1984).

Una vez valorados todos los aspectos clave, según las escalas que se proponen en el anexo 21, se ubicarán, uniéndose con líneas, los puntos obtenidos durante la valoración, de modo tal que quede construido el perfil estratégico.

En el cuadro de perfil estratégico, se trazará el perfil actual, resultado de la valoración realizada anteriormente y además, se trazará el perfil ideal de la empresa, como aquel que debería poseer la misma de acuerdo con sus capacidades y recursos, dadas las condiciones del entorno para ocupar un lugar importante en la emulación socialista, se basaría en la valoración de los aspectos clave anteriores de acuerdo con una evaluación ideal de los mismos.

Igualmente puede tomarse como referencia el perfil promedio de las empresas forestales ganadoras de la emulación socialista en el país en un período determinado (ejemplo: el perfil trazado en la figura del anexo 20) o el perfil estratégico de la empresa ganadora en un año determinado o el de la empresa de mejores resultados históricos, para compararse y saber cuáles son las áreas con mayores puntos fuertes y débiles, buscando con este enfoque global aprovechar las sinergias potenciales de las distintas capacidades concretas de la empresa.

✓ Determinar las habilidades nucleares:

Son aquellas que resultan de mayor peso en el proceso de emulación, de hecho, muchas veces son aspectos que pueden limitar a la empresa en su participación en la emulación.

Las habilidades nucleares deben estar inmersas en la práctica social de la empresa y estrechamente relacionadas con las áreas de resultados clave. Para su determinación es adecuado contar con el perfil estratégico descrito anteriormente, y seguir los siguientes pasos:

- o Determinar los indicadores más probables a ser evaluados en la emulación y que indiquen la mayor probabilidad de éxito.

- o Identificar las acciones que dentro del mercado designado por el Balance Nacional puedan satisfacer con mayor eficiencia al mismo y que permitan destacarse en indicadores de la emulación.
- o Develar procedimientos que permitan disminuir los costos de producción, incrementar la eficiencia, rentabilidad y las utilidades cumpliendo los compromisos del balance y mejorando la imagen corporativa.
- o Buscar las vías más eficientes para diversificar la cartera de productos, esencialmente hacia los no maderables y otros maderables poco explotados, que garanticen el incremento de los niveles de satisfacción de la sociedad mediante nuevos productos en un número mayor de mercados atendidos.

Los PFNM's como aquellos bienes de origen biológico, distintos de la madera, la empresa podrá producirlos a partir del bosque, de otras áreas forestales y de los árboles fuera de los bosques que se encuentren en su patrimonio. Los PFNM's podrán recolectarse en forma silvestre o producirse en plantaciones forestales o sistemas agroforestales.

Ejemplos de PFNM's que pueden generar estas oportunidades son los productos utilizados como alimentos y aditivos alimentarios (semillas comestibles, hongos, frutos, fibras, especies y condimentos), aromatizantes, fauna silvestre (utilizadas para construcciones, muebles, atuendos o utensilios), resinas, gomas, productos vegetales y animales utilizados con fines medicinales, cosméticos o culturales, así como los servicios ambientales.

El uso de los residuos y derivados de todo el ciclo de aprovechamiento forestal y especialmente de la industria pueden generar un grupo importante de oportunidades para la diversificación de la oferta.

C. Resumen del análisis situacional:

El resumen del análisis de la situación para las condiciones de Cuba resulta adecuado a través de la matriz D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en concordancia con lo expresado por Porter (1992) y Codina (2007).

Esta herramienta ofrecerá los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa forestal que se debe tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas. Para el mejor desarrollo de esta se proponen los pasos que se exponen en el anexo 22.

3.2.5.1.3.- Identificación y evaluación de las necesidades de productos forestales en el radio de acción de la empresa forestal.

La identificación y evaluación de las necesidades de productos forestales de los clientes se lleva a la práctica mediante un proceso de segmentación del mercado. Lo que subyace detrás de la segmentación es la intención de poder enfocar y concentrar las acciones de marketing de forma más específica y personalizada, logrando así, en principio, un mayor rendimiento. Para el ámbito de las empresas forestales en Cuba la macrosegmentación es la definición general de los mercados que abarcará, por tanto, consiste en la formación de los mínimos conjuntos de consumidores que comparten necesidades o deseos.

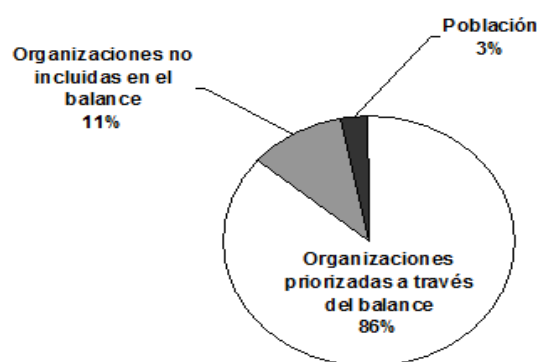


Figura. 18.- Esquema de macrosegmentación tipo del mercado de productos forestales en Cuba.

Fuente: elaboración propia, basado en las Series Cronológicas de la Producción Forestal. Departamento de Producción Forestal del MINAG. Consulta: Abril 10 2010.

De este modo se presenta la macrosegmentación tipo de las empresas forestales cubanas mediante la figura 18, para que sirva como referencia a la hora de desarrollar esta fase. A partir de esta definición, el trabajo para identificar y evaluar necesidades de productos forestales por parte de la empresa deberá encaminarse en dos direcciones fundamentales, el estudio de las necesidades y deseos del macrosegmento en el que se ubican las organizaciones priorizadas a través del balance y el estudio para los dos restantes macrosegmentos presentados.

A. Estudio de las necesidades y deseos de las organizaciones priorizadas a través del balance:

El objetivo fundamental del estudio de este grupo de clientes está basado en conocer sus necesidades y deseos en cuanto a productos forestales maderables y no maderables. De lo anterior se deriva analizar los volúmenes que históricamente se han demandado por estos clientes, el tipo de actividad que desempeñan y los usos fundamentales que le dan a los productos comprados. Estudiar las especificidades de los contratos realizados y el nivel de prioridad otorgada por el MEP en el balance, resultan herramientas importantes para conocer a estos consumidores.

Un aspecto determinante para lograr la caracterización y tener pleno dominio de las necesidades que este grupo comparte, resultan las exigencias en cuanto a calidad técnica de los productos, especialmente los manufacturados, así como el compromiso asumido en el consumo responsable de los mismos.

Por tanto, el posicionamiento en este caso estaría determinado por la imagen de calidad que ofrecería la empresa a las organizaciones atendidas por el balance. El resumen de la identificación de las necesidades y deseos de los clientes pudiera tabularse a través del modelo 1 de anexo 23.

Este estudio resulta de suma importancia para la empresa forestal pues de él depende el crecimiento de su proceso productivo, la diversificación de su cartera de productos y el crecimiento de su imagen corporativa en segmentos tan importantes para el logro de su

actuar social responsable y el desarrollo sostenible como lo es la población como clientes de consumo directo, lo cual generaría la posibilidad de escalar lugares importantes dentro de la emulación socialista en diferentes niveles.

- B. Estudio de las necesidades y deseos de los macrosegmentos organizaciones no priorizadas en el balance y la población.

A partir del estudio de estos segmentos las organizaciones forestales podrán ser más creativas en el uso del enfoque al cliente, pudiendo actuar con mayor independencia siendo imprescindible conocer a los mismos para poder ofertar, por una parte, productos que se vendan con facilidad cuando se trate de la población y por la otra, para que se logre sustituir importaciones.

Por tanto, en esta identificación y evaluación de necesidades, las empresas deben ordenar su estudio esencialmente como se propone en el anexo 24.

3.2.5.1.4.- Fijación de los objetivos de marketing.

En esta fase es importante contar con el resumen del análisis situacional y la estrategia general de la empresa, en la mesa de trabajo. Este proceso partirá de un fuerte trabajo en grupo por parte del CISGM.

Durante la formulación de los objetivos de marketing en la empresa forestal se debe atender a que los mismos cumplan con los siguientes requisitos para ser adecuados al tipo de actividad: ser pertinentes, aceptables, medibles, comparables, alcanzables, flexibles, motivadores y comprometedores. Atendiendo a estos se presentan, a continuación, ejemplos de objetivos de marketing que pueden servir de referencia para la fijación de los mismos en una empresa forestal, siempre partiendo de establecer su relación y tributo a los objetivos generales de la empresa:

- Incrementar en un (x) % el volumen de ventas en MN como promedio anual en los próximos 3 años.
- Incrementar en un (n) % las ventas en CUC para el año (b).

- Aumentar las utilidades en un (z) % con respecto al año base al final del período estratégico.
- Ampliar la cartera de productos en cuanto a productos forestales no maderables en 3 años.
- Crecer en un (k) % en productos forestales a partir de los residuos como promedio anual.
- Disminuir en un (d) % con respecto al año anterior los incumplimientos de contratos y las quejas de los clientes, con relación al año inicial.
- Disminuir al (b) % los rechazos, por parte de los clientes determinados en el balance, de los productos maderables manufacturados anualmente.

Los objetivos deben llevar consigo criterios de medida, pudiendo ser la herramienta, que en la práctica, permita materializar y medir eficientemente los mismos.

Ejemplos tipo de criterios de medida de los objetivos de marketing forestal, tanto los expresados cuantitativamente como los expresados cualitativamente, serían (siguiendo la ejemplificación anterior):

- ✓ Se logra la realización en un (x) % de los volúmenes de ventas en MN con respecto al año anterior.
 - o Muy bien: si se excede el 100%.
 - o Bien: si se cumple el 100%.
 - o Regular: si se supera al año anterior pero no se alcanza el 70%.
 - o Mal: si queda por debajo del año anterior.

De igual forma el cálculo de las metas de marketing garantizará la expresión adecuada de los objetivos. A los efectos de esta metodología, el autor consideró pertinente delimitar solamente indicadores de efectividad general, coincidiendo con los estudios de Gómez (2009), para medir y proyectar el desempeño organizacional en la actividad del marketing, y que se adecuan para la actividad comercial del sector forestal en Cuba, pues los

indicadores de carácter específico deberán adecuarse a las exigencias de cada organización que adopte esta metodología.

Teniendo en cuenta el criterio de Clark (1999), quien recomienda emplear un conjunto de mediciones lo suficientemente pequeñas como para ser manejable, pero a su vez, lo suficientemente abarcadoras como para ser precisas, se presenta en el anexo 25 los indicadores a calcular.

3.2.5.1.5.- Selección de las estrategias de marketing.

Tomar una decisión estratégica para la comercialización de los productos forestales resulta difícil, pues hay que asumir diferentes riesgos, por lo que se sugiere aplicar un análisis de los *campos de fuerza* para identificar las fuerzas positivas o favorables y las contrarias, consultando nuevamente el análisis situacional realizado en la segunda fase para identificar las restricciones verdaderamente válidas. Se usará el cuadro que muestra el modelo 2 del anexo 23.

Una vez lleno el modelo 2, se realizará una sesión de trabajo (o las necesarias) para definir cuáles decisiones serán las más adecuadas. Después de un análisis exhaustivo de los tipos de estrategias de marketing reportados por la literatura, el autor definió que, de acuerdo a la producción forestal que se esté analizando, las opciones más adecuadas para su contextualización en las condiciones del país son las estrategias de crecimiento.

Las metas de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias de las organizaciones, se trata del crecimiento de las ventas, del mercado, de la satisfacción de los clientes, del beneficio de la organización entre otros aspectos.

Para llenar el “Gap estratégico” (espacio entre lo que la empresa espera en los próximos años y lo que desea en este lapso de tiempo en términos de cantidad de productos brindados y sus beneficios), y debido a la naturaleza de las entidades cubanas relacionadas con la supervisión y control que ejerce sobre ella la Dirección Nacional, la empresa puede analizar si existen oportunidades para mejorar sus resultados en los negocios actuales, para lo que puede apoyarse en la propuesta del autor a partir de la

adaptación de Ansoff (1957), la cual permite identificar nuevas oportunidades de crecimiento y que este denominó *matriz de estrategias de crecimiento*, la cual se presenta junto a un sistema de ejemplos que ilustran cada una de las decisiones estratégicas posibles, en el anexo 26 .

Una vez determinadas las decisiones estratégicas, estas deberán socializarse entre los colectivos laborales y derivarlas en tareas a las diferentes unidades de la empresa, de acuerdo a su función y particularizarlas a cada producto/mercado, usando el modelo 3 del anexo 23.

Todas estas decisiones estratégicas deberán expresarse de modo tal que las mismas puedan irse cumplimentando paulatinamente en la etapa táctica, a través de las operaciones que en esta se desarrollarán.

Considerando la utilidad de este instrumento de planificación, se sugiere que la etapa de proyección estratégica concluya en una interfase en la que queden sentadas las bases para la operacionalización de los objetivos formulados, a través de un plan de acciones de marketing (modelo 4, anexo 23).

3.2.5.2.- Segunda etapa: Proyección táctica.

3.2.5.2.1.- Elaboración de las mezclas de marketing para cada producto forestal en cada mercado.

Las variables controlables del marketing que se trabajarán serán: el **producto**, el **precio**, la **comunicación** y la **distribución**. Su concepción consiste en decidir cómo será cada una de ellas para cada mercado atendido, quedando caracterizado el conjunto de relaciones estrechas que se establecen entre las cuatro.

Este sistema de relaciones es el que se llamará: **mezcla de marketing** (conocido también como *marketing mix*, en idioma inglés). Nuevamente, el trabajo en grupo será necesario para realizar las mezclas de cada variable, en este caso se sugiere la inclusión de obreros, técnicos y especialistas experimentados en las diferentes producciones forestales.

En los referentes teóricos de los conceptos de las principales variables controlables del marketing a utilizarse en las mezclas de mercadotecnia, se identifica el empleo de las siguientes características para referirse a ellas: son elementos del marketing, constituyen los elementos clave del proceso de intercambio, conforman las mezclas para los productos – mercados, permiten elaborar las estrategias y planes de marketing, así como, evaluar la función de marketing.

Como resultado de la revisión bibliográfica y el taller Inter Institucional, se identificaron los siguientes núcleos conceptuales para las diferentes variables en el contexto del desarrollo forestal sostenible: certificación forestal y calidad técnica, satisfacción de necesidades y deseos de clientes, valoración de las afectaciones medioambientales y sociales de la producción forestal, educación y persuasión para el consumo responsable, responsabilización con el uso racional del recurso forestal, materialización del intercambio dentro del manejo forestal sostenible, conservación de la identidad sociocultural, creación y consolidación de valores perdurables de consumo responsable, y por último, instrumentación del monitoreo y control del destino y uso responsable de los bienes y servicios forestales.

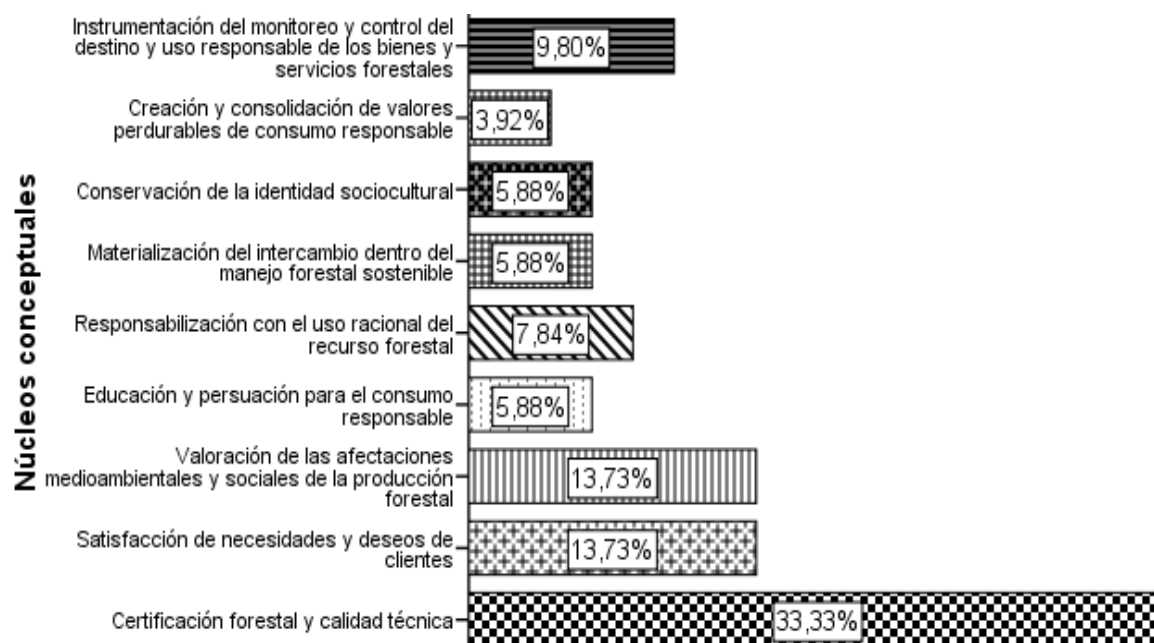


Figura. 19.- Núcleos conceptuales ponderados por los miembros del taller.

Estos núcleos fueron ponderados durante el taller con los miembros del grupo, resultando, según se representa en la figura 19, los núcleos relacionados con las implicaciones ambientales, sociales y el control de la producción forestal a partir de la certificación, como los más importantes.

A partir de estos núcleos conceptuales se elaboraron los conceptos de las variables controlables del marketing forestal sostenible, las cuales tienen puntos de contacto con las definiciones de Lambin (1991), Kotler (1993), Blandon (1993), Braidot (1996) y Santesmases (1999), fundamentalmente en los aspectos básicos de la definición como elementos que forman las mezclas de mercadotecnia.

Los criterios anteriores se diferencian en los aportes generales relacionados con la RSC y el desarrollo sostenible, que si son aspectos manifiestos en las concepciones de Chamorro (2001); Barreiro (2003); Hernández, Díaz y Barreiro (2004); Díaz, Hernández y Barreiro (2009); Niquidet y O'Kelly (2010); Chattopadhyay y Datta (2010); McCarter, Rockmann y Northcraft (2010); Merlo y Auh (2010) y Martín, Pierre y Zaccour (2010).

De igual forma los aspectos considerados por los delegados durante el taller, redundaron sobre manejo sostenible y desarrollo forestal discutidos por la World Wildlife Fund / Adena (2008) y la FAO (2009). Así pues los conceptos definidos para las condiciones de Cuba son los siguientes:

- **Producto:** Todo bien o servicio forestal obtenido de un bosque manejado sosteniblemente y con calidad técnica, susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo de un cliente responsable.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto a partir de un bosque manejado sosteniblemente, así como el tiempo, esfuerzo, molestia, afectaciones medioambientales y sociales y la tecnología, necesarias para obtenerlo.
- **Distribución:** Conjunto de actividades que relaciona la producción forestal sostenible con el consumo, que tienen en cuenta el conjunto de herramientas

usadas para el monitoreo y control del destino del producto y su consumo responsable.

- **Comunicación:** Conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y sus certificados que avalan ser obtenido de un bosque manejado de forma sostenible y su calidad técnica; educando y persuadiendo a los consumidores en la responsabilidad de su uso racional al comprarlo a quien lo ofrece y en el apoyo al manejo forestal sostenible, buscando la identidad sociocultural y creando los valores perdurables de consumo responsable de los bienes y servicios forestales.

De esta forma la mezcla para cada variable debe basarse en los siguientes aspectos particulares:

A. La variable producto:

Esta variable depende en gran medida de otros subsistemas de la empresa como son el sistema de gestión de la calidad y el de gestión ambiental, por cuanto la entrada de bosques del patrimonio a procesos de certificación o etiquetado y la implementación de medidas de protección del medio ambiente, elevarían la efectividad de la mezcla de producto.

Su mezcla partirá de determinar adecuadamente sus dimensiones. En este caso el autor consideró oportuno presentar un acercamiento a las dimensiones de los dos grupos fundamentales de productos forestales, los maderables y los no maderables y dentro de éstos los primarios y los manufacturados, todo lo cual se resume en el anexo 27.

Dentro de los conceptos que deben primar a la hora de obtener un producto forestal, manufacturado o no, es llevar el mismo hasta el punto de su utilización directa por parte del cliente lo que permitirá tanto mayor facilidad y adaptación a los posibles usos como la disminución de los residuos, que en “manos” de los clientes se perderían, pero en “manos” de la empresa se pueden convertir en un producto secundario, cuyo aprovechamiento disminuiría la contaminación ambiental, lo que devendría en la

aplicación de las llamadas tecnologías de ciclos cerrados, casi ausentes en el sector forestal cubano.

B. La variable precio:

Es una variable restringida para el desarrollo de la mezcla en las condiciones de Cuba, pues el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) aprueba los precios, para cada surtido forestal, quedando cautivas las decisiones de la empresa forestal respecto a éstos, no obstante, el trabajo en la mezcla podrá centrarse en analizar si los precios son los más justos, basados en los costos de la producción forestal.

Primeramente se debe consultar la resolución de precios dictada para el producto o la línea de productos por el MFP, y adoptar la misma. En el caso que se detecte que estos no proceden por cualquier factor (marco legal, relación de intercambio, satisfacción del cliente, objetivos de la empresa, las partes interesadas, los costos, el ciclo de vida del producto y otros), se procedería a solicitar el análisis para su modificación al MFP, lo cual significa una actuación, en el mediano y largo plazos, sobre los precios por parte de la organización.

Siendo consecuentes con lo expresado hasta aquí, los precios de los productos forestales deberían incluir además de los costos, por una parte un diferencial que exprese la valoración económica de los servicios ambientales que los bosques ofrecen a la sociedad, y por otra, un margen que diferencie los productos procedentes de bosques manejados sosteniblemente de los que no lo son. Sin embargo, aún en Cuba los precios no se fijan considerando los aspectos anteriores.

C. La variable distribución:

Esta adquiere una notable importancia en la comercialización forestal de Cuba, pues las decisiones en su mezcla determinan la entrega del producto al cliente en el momento que lo precisa. Sin embargo, las decisiones por parte de la empresa forestal sobre esta mezcla son limitadas al igual que la variable precio. En este caso el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en coordinación con el Ministerio de la Agricultura (MINAG)

estructuran la distribución de los productos forestales maderables a través del Balance de Maderas, el cual se esquematiza en el anexo 28.

Para los productos forestales que no se incluyen en el balance de maderas, como los no maderables, las decisiones de la mezcla resultan menos centralizadas, de ahí que se estudien a profundidad los resultados de la fase de análisis situacional para seleccionar adecuadamente los canales de distribución.

Para el caso de los segmentos de mercado de productos de consumo directo de la población se hace muy conveniente que la empresa localice y defina puntos de venta, a saber y de acuerdo a los diferentes surtidos forestales: Aserriós, Unidades Silvícolas, otras unidades de base y las instalaciones de la dirección de la empresa.

Una vez determinados los puntos de venta, se decidirá en la mezcla de distribución un conjunto de elementos importantes que pueden determinar el éxito de esta, ellos son: la realización de los pedidos y la gestión de existencias a través del transporte, el almacenamiento, el embalaje y la entrega.

De igual forma en esta variable deberá tratarse de reducir el consumo de recursos no renovables y generar la menor cantidad de residuos durante las actividades que se realicen para hacer llegar el producto a los consumidores finales.

D. La variable comunicación:

La mezcla de comunicación en marketing forestal con enfoque sostenible reviste una importancia extraordinaria para llevar a los clientes y la sociedad socialista con necesidades siempre en crecimiento, mensajes que permitan, en primer lugar, incrementar su conocimiento respecto a la importancia del manejo responsable de los bosques, en segundo lugar la responsabilidad de ellos y la empresa en la protección y uso racional de sus recursos y, en tercer lugar, la necesidad del consumo responsable de los mismo de modo tal que se disminuya la presión sobre estos. Partiendo de estos supuestos se sugiere que las empresas forestales que adopten esta metodología, trabajen la mezcla de esta variable considerando las acciones estructuradas en el anexo 29.

3.2.5.2.2.- Elaboración del presupuesto necesario.

Esta fase es de vital importancia para que la estrategia de marketing pueda llevarse con éxito a la práctica social de la empresa forestal. En ella se planifican los gastos por actividades de marketing, este presupuesto depende de las decisiones estratégicas realizadas durante la mezcla de mercadotecnia de la fase anterior.

Primeramente se resumirán a través del modelo 5 (plan de marketing) las decisiones que fueron tomadas por funciones, las cuales se programarán mediante un cronograma para el cual se propone el modelo 6; y a través del modelo 7, se sugiere estructurar el presupuesto del plan de las actividades marketing, todos estos modelos se presentan en el anexo 23.

Tabla. 3.- Propuesta de partidas de gasto en marketing al PIGD.

Indicador del PIGD	Fila	Partida de gasto en actividad de marketing
Otros servicios	195	Otras acciones de marketing
Fletes	196	Decisiones sobre la distribución
Seguros	197	Decisiones sobre la distribución y sobre el producto
Otros servicios vinculados a la exportación e importación	198	Decisiones sobre los productos, precios, distribución y comunicación
Otros gastos	209	Otras acciones de marketing
Publicidad y promoción	214	Decisiones sobre la comunicación
Investigación y desarrollo	221	Investigación comercial y expansión nacional
Otros gastos	241	Otras acciones de marketing
Otros	242	Otras acciones de marketing
Capacitación	244	Investigación comercial
Ferias y eventos	247	Decisiones sobre la comunicación
Otros servicios (incluye marcas y patentes)	252	Decisiones sobre el producto

Fuente: elaboración propia, basado en el Modelo 1 – PIGD del GEAM, Departamento de Planificación y estadísticas. Consulta: septiembre 30 de 2010.

Al no existir secciones específicas para el subsistema marketing en los diferentes componentes del Plan Técnico – Económico de las empresas forestales, y considerando, a los efectos de esta metodología, la necesidad de que el presupuesto de las funciones de marketing se integre al presupuesto general de la empresa, se hace necesario apuntar las partidas o indicadores del Presupuesto de Ingresos y Gastos en Divisas (PIGD) en los cuales se incorporarían los gastos de las actividades de marketing, contemplándose en el Modelo

1 – PIGD del GEAM, y correspondiéndose también con el presupuesto en moneda nacional. De esta forma, la propuesta se estructura según se presentó, anteriormente, en la tabla 3.

3.2.5.2.3.- Control de la gestión de marketing en la empresa forestal.

El control de la gestión de marketing debe partir de lo expresado en las leyes vigentes sobre control interno en el país, a saber: el Decreto Ley No. 252, del 2007, Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y su Reglamento en el Decreto No. 281 Reglamento para la implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, Capítulo XIII; y la Ley 107, del 2009 de la Contraloría General de la República de Cuba, Capítulo III.

Así pues, esta fase consistirá básicamente en la evaluación y medición de la ejecución de los planes derivados de la estrategia de marketing forestal sostenible, con el fin de detectar y prever desviaciones, para el establecimiento de las medidas correctivas necesarias. El control de gestión centra su atención por igual en la planificación forestal y en el control de las actividades comerciales, precisando de una orientación estratégica que dote de sentido los aspectos más operativos del marketing forestal.

Basados en los criterios aportados por Menguzzato (1990), Amat (1992), Gaj (1993), Koontz y Bradspies (1994), Blanco (1997), Johnson y Scholes (1997), López (1998), González (1999), Hughes (2000), Hernández (2001), y González y de la Vega (2010); se propone crear un sistema de control de gestión del marketing forestal (SCGMF), el que tendrá como propósito conocer si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Para desarrollar el control de marketing como parte del control interno se deben atender las siguientes dimensiones:

- Ambiente de control:

Se sustenta en el análisis de la integralidad y los valores éticos que definen la conducta de quienes operan la estrategia de marketing forestal, enfatizándose en la actuación frente al uso de los recursos boscosos y el medioambiente general.

- Evaluación de riesgos:

Este proceso se implementa para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la empresa y a la estrategia de marketing, para lo cual deben identificar los riesgos de forma iterativa, analizando detalladamente las áreas de trabajo implicadas, las características de las diferentes actividades a ejecutar y las transacciones que se realizan.

Se estimará además, la frecuencia de ocurrencia de los riesgos identificados y las pérdidas probables que pudieran ocasionar todo lo cual permitirá determinar objetivos de control y los cambios que se registren en el ambiente interno y externo que atenten contra los objetivos de marketing.

- Actividades de control:

En estas es donde se toman las medidas para evitar la ocurrencia de los riesgos o minimizar su impacto. Por tanto, se proponen como las principales actividades las siguientes:

- ✓ Control de los planes anuales: para controlar la ejecución del presupuesto de marketing de los productos forestales en la empresa, se indica el modelo 8 del anexo 23, que resume, tanto en moneda nacional (MN) como en pesos convertibles (MLC), la forma en que se va ejecutando el presupuesto del plan.
- ✓ Control de la rentabilidad: básicamente la rentabilidad en la actividad de marketing forestal se analizará de acuerdo con la rentabilidad sobre los productos en el período analizado. Para lo cual se propone el modelo 9 (anexo 23).
- ✓ Control de la eficiencia: consiste en analizar detalladamente cada función del área de marketing y si las mismas se realizaron adecuadamente en cada momento. Este, lógicamente, está íntimamente relacionado con la evaluación del desempeño y de los objetivos operacionales de marketing.
- ✓ Control estratégico: se sugiere realizar una auditoría especial a la actividad de marketing (anexo 30). La auditoría debe iniciarse con una reunión entre los

directivos y los auditores para concertar los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y período en que se realizará.

A continuación se debe preparar un plan detallado para la ejecución de la misma, definiendo las personas que serán entrevistadas, las principales preguntas, el tiempo y el lugar.

- Información y comunicación:

Consiste en la actividad mediante la cual se garantiza que cada persona que tribute al desarrollo de la estrategia de marketing conozca, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

- Supervisión o monitoreo:

Es el proceso que se implementa para evaluar la calidad del control a la gestión de marketing, mediante el cual se monitorea el control interno a la actividad para determinar si se está operando de la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

3.2.5.2.4.- Perfeccionamiento de la estrategia de marketing forestal.

La detección de desviaciones a partir de la fase anterior, indica que se debe proceder a corregirlas inmediatamente y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelva a presentar.

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío, permitirá la retroalimentación del proceso para su perfeccionamiento.

Esta es la última fase del proceso de implementación de la metodología, lo que no significa que debe esperarse el tránsito por todas las fases anteriores para su desarrollo. Esta es continua por lo que se debe implementar de forma transversal, es decir, desde el mismo momento en que se están fijando los objetivos de marketing.

En su desarrollo es muy importante el trabajo en grupo que desde la fase de análisis situacional se ha explicado. En estos talleres se deben analizar exhaustivamente las etapas por las que ha transitado la estrategia de marketing forestal, sus resultados y elementos negativos. Para ayudar en la toma de decisiones durante el perfeccionamiento de la estrategia, proponemos el cuadro de decisiones según el modelo 10 del anexo 23.

3.2.6.- Resultados de la validación de la propuesta metodológica con expertos de la práctica social.

Debido a que la implementación de la metodología en la práctica social exigía de la presentación y aprobación de esta a diferentes niveles hasta llegar en un futuro a su desarrollo en las condiciones de una empresa forestal, se desarrolló un proceso de validación que resultó, en primer término, en la sensibilización de los decisores del nivel superior y, en segundo lugar, en la unidad de criterios de expertos de la práctica social en la evaluación de la propuesta metodológica.

De las reiteradas reuniones de trabajo con los directivos, especialistas y técnicos del GEAM, la DNF y el Viceministerio Forestal, Café y Cacao del MINAG, en general, la acogida de la propuesta metodológica en el proceso de socialización y sensibilización entre los decisores de nivel superior en el sector forestal, resultó positiva, obteniéndose el aval (anexo 31) para la posible aplicación de la propuesta en el sistema empresarial forestal del país.

Como resultados relevantes de la consulta a expertos de la práctica social, respecto a cada fase y la metodología en su conjunto, el análisis de Pareto apilado presentado en las figuras del anexo 32, expone que en cuanto a la formulación los criterios se agruparon en un acumulado del 99% para las fases y en un 100% para la metodología en su conjunto, como clara y sencilla (figura A32.1); en cuanto a la importancia, más de un 95% acumulado para las fases como muy importante y una distribución de los criterios entre muy

importante (43%) e importante (57%) para la metodología en general, lo que se corrobora en la figura A32.2.

Con respecto a la adecuación de las diferentes fases (figura A32.3) el acumulado de los criterios fue en la primera pila en más de un 95% como muy adecuada y la metodología en general se valoró entre adecuada y muy adecuada (71% y 29% respectivamente); en el caso de los criterios sobre la aplicabilidad el 81% se acumula en muy aplicable y el 19% en aplicable para la valoración general de la metodología y en más del 95% en la primera pila para las fases, como muy aplicable.

Este resultado puede confirmarse con la representación entre cuartiles (figura A32.5), el primer cuartil que es igual al percentil 25, fueron los valores de 13, 12, 12 y 15 expertos que expresan iguales criterios respecto a la formulación, importancia, adecuación y aplicabilidad de la metodología, respectivamente, que deja el 25% de las respuestas por debajo de ella y el 75% por encima.

El tercer cuartil, que es igual al percentil 75, deja el 75% de las respuestas por debajo de ella y el 25% por encima. Es decir entre el primer y tercer cuartil, se sitúa la mitad central de las respuestas obtenidas lo que demuestra nuevamente la unidad entre los criterios aportados por los expertos. Este resultado se corresponde con los elementos expuestos por Camacho (2001).

El índice $n = 0\%$ resultante de la diferencia entre el tercer y primer cuartil, indica que la cantidad de opiniones en las categorías negativas en la valoración de la propuesta es insignificante, siendo el espacio inter cuartil nulo, confirmándose una vez más la unidad de criterios desde la primera circulación.

Los estadísticos calculados se recogen en el anexo 33, los cuales sirvieron de base al cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall que resultó de **0.85**, lo que demuestra que para el total de expertos competentes de 21, con 4 preguntas utilizadas para realizar la valoración de las 9 fases de la metodología y ella como un todo, permite asegurar que se rechaza la hipótesis de nulidad: *“no hay relación entre los juicios emitidos por los*

expertos”; entonces se acepta la hipótesis alternativa: “el coeficiente de Kendall $C = 0.85$ es significativo con un nivel de confianza del 95% (error = 0.5), es decir, los juicios emitidos sí están relacionados”.

Finalmente, considerando el resultado de C y los de la prueba de Kendall (tabla A19.3), con $W = 0,150$, significativo para un Chi – cuadrado = 94.633 y $p \leq 0,000$. Se confirma que existe una estrecha relación entre los criterios de los expertos en la valoración de la propuesta metodológica respecto a su formulación, importancia, adecuación y aplicabilidad, así como en el método empleado para su validación.

Los resultados de la prueba de T – cuadrado de Hotelling expresan una fiabilidad del instrumento aplicado (Delphi) favorable, la T^2 de Hotelling = 130,224 para una significación ($p = 0,000$) indica que los elementos de la escala no poseen la misma media, existiendo concordancia significativamente fuerte entre los elementos del instrumento, expresado en la correlación interclase con un coeficiente de 0,208 (esta estimación se calculó asumiendo que no está presente el efecto de interacción, ya que de otra manera no es estimable) para $p = 0,017$.

Los resultados se corresponden con los obtenidos, con el uso del método de expertos a través del Delphi con expertos de la práctica social del sector forestal en el país por González (1996) en la elaboración de programas estratégicos de carácter sectorial en el sector de la resina de pino, Cué (2008) en la evaluación de las tendencias del manejo forestal sostenible en la EFI Cienfuegos, así como, por el mismo autor en el 2007 y 2010 en estudios prospectivos del producto madera aserrada de *Pinus maestrensis*.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación y cumplimentados los objetivos propuestos, se ha llegado a las conclusiones siguientes:

1. A partir del análisis crítico de la disciplina de marketing y su evolución hasta el enfoque social, así como de la responsabilidad social corporativa en la gestión forestal, fue posible determinar que:
 - ✓ existe un incipiente desarrollo teórico del marketing para la gestión forestal;
 - ✓ la responsabilidad social corporativa ha sido, a partir de la década del 90 del siglo XX, una respuesta de las empresas a los acuerdos internacionales sobre desarrollo sostenible;
 - ✓ no se localizó un cuerpo teórico – conceptual donde se encuentren integrados: el marketing, el desarrollo forestal sostenible y la responsabilidad social corporativa; aún cuando, de acuerdo al análisis realizado es posible establecer elementos teóricos y conceptuales comunes, de modo que se pudo determinar en el marco de esta tesis, un enfoque de marketing forestal sostenible.
2. De acuerdo con los resultados del diagnóstico a la aplicación del marketing en las empresas forestales cubanas, los principales problemas que se evidenciaron fueron:
 - ✓ El conocimiento y preparación de los trabajadores en materia de marketing y gestión sostenible en los diferentes niveles de instrucción y categorías ocupacionales es deficiente.
 - ✓ La demanda de los productos forestales es muy superior a la oferta por lo que el enfoque predominante es a la producción, influenciado por el número relativamente limitado de especies maderables en plantación y la

subvaloración de la producción de PFNM's, el uso de residuos y derivados que limita la diversificación de la producción.

- ✓ La participación real de los colectivos de trabajadores a nivel de base en las decisiones y proyecciones de las empresas es poca o nula, lo cual se agudiza de acuerdo con sus conceptos y formas de pensar y actuar divorciados de las necesidades sociales.
 - ✓ Las actividades de interacción con los clientes no son planeadas en las empresas forestales, observándose que la coordinación entre los diferentes grupos encargados de estas no se realiza adecuadamente.
 - ✓ Las variables controlables no consideran explícitamente los principios de la sostenibilidad y en muchos casos ha sido subvalorado su papel.
3. Como parte de la propuesta metodológica fue necesario, atendiendo a las características del sistema socialista cubano donde el Estado tiene un papel rector en la economía planificada, redefinir las variables controlables del marketing forestal sostenible, incorporándose los elementos que evidenciaran la materialización de la responsabilidad social corporativa para su contextualización y el compromiso, desde el plano conceptual, con la sostenibilidad.
4. La metodología propuesta se estructuró en dos etapas y nueve fases cuyos aportes esenciales fueron:
- ✓ en la etapa de proyección estratégica, conformada por cinco fases, se presenta un plan de capacitación tipo en marketing forestal sostenible, el procedimiento para un análisis situacional, la macrosegmentación del mercado forestal cubano y la matriz de estrategias de crecimiento, que permitirán imbricar a la estrategia general de la empresa las metas y objetivos del área de marketing forestal con el propósito de orientar todo el esfuerzo de la organización a la satisfacción de las necesidades y deseos que en cuanto a productos forestales

tenga la sociedad cubana, sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las próximas generaciones; y

- ✓ en la etapa de proyección táctica, compuesta por cuatro fases, se presentan las nuevas dimensiones dentro del enfoque de sostenibilidad con que contarán las variables controlables y las formas para realizar sus mezclas, el procedimiento para presupuestar las actividades de marketing forestal y las partidas más adecuadas para hacerlo, el herramental para el control del marketing forestal con enfoque sostenible y el cuadro de decisiones para el perfeccionamiento de la estrategia, que garantizarán la consecución de las acciones de marketing a corto plazo para crear los satisfactores con la mayor eficiencia y rentabilidad posibles.

5. Para la validación de la propuesta se utilizó el método Delphi, a través del mismo fue posible de acuerdo con los criterios de expertos de la práctica social del sector forestal cubano confirmar que la propuesta metodológica respecto a su formulación es clara y sencilla, que es importante para el futuro desarrollo del tejido empresarial, adecuada a las características del proceso de gestión forestal y muy aplicable en las condiciones de las empresas en perfeccionamiento, todo ello con un alto coeficiente en la concordancia de los juicios emitidos y elevada confiabilidad del instrumento aplicado.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones anteriores se recomienda:

Al Viceministerio Forestal, la Dirección Nacional Forestal y la Dirección del GEAM:

- Utilizar el análisis teórico, los resultados del diagnóstico y la propuesta metodológica como apoyo durante la formulación de las nuevas políticas productivas y las estrategias de desarrollo del sector empresarial forestal.
- Promover un proceso de estudio, perfeccionamiento y actualización del sistema de precios más acorde con la actividad forestal y que tenga en cuenta no sólo los costos y las utilidades sino la función social que cumplen los bosques y la procedencia de los productos que se comercializan.

A la Dirección Forestal del GEAM:

- Realizar un pilotaje de la metodología en las condiciones de una empresa forestal y socializar los resultados de su aplicación entre los miembros de las empresas forestales del grupo, como base para su generalización.
- Introducir y desarrollar la producción maderable con plantaciones comerciales intensivas como imperativo impostergable para realizar productos estandarizados, de alta calidad y de bajos precios dirigidos al mercado nacional, que permita crear un sistema de certificación forestal en Cuba.
- Liderar el proceso de capacitación, en marketing forestal con enfoque a la sostenibilidad, de los miembros de las empresas del grupo, de acuerdo con el plan tipo propuesto en la metodología.
- Reproducir los procedimientos metodológicos, a partir de la estructuración de un instructivo o normativa sobre el subsistema de marketing forestal con enfoque a la sostenibilidad, para la consulta en las empresas en perfeccionamiento, durante la aplicación de la metodología.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acción social corporativa. La práctica de las empresas uruguayas. Investigación. Principales resultados. [diapositiva]. Licandro, O. 2006. Seminario de Marketing Social, Universidad Católica del Uruguay, Facultad de Ciencias Humanas. Uruguay. 29 diapositivas, color.
2. Amat, J. 1992. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 270 p.
3. American Marketing Association. 2007. Marketing Definition. (en línea) enero 2007. Disponible en: www.ama.org (consulta: mayo, 13 2009).
4. Ansoff, I. 1957. Estrategies for diversification. Harvard Business Review September - October, pp. 113 - 114.
5. Antinori, C; Bray, B. 2005. Community Forest Enterprises as Entrepreneurial Firms: Institutional and Economic Perspectives from Mexico. World Development, 33 (9), pp. 1529 – 1543.
6. Arencibia, M.; Sánchez, C. 2005. Compendio sobre el proceso de solución de problemas en grupo. Universidad de Granma. (Inédito). 67 p.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular. 1997. Ley 81. Ley del Medio Ambiente. Gaceta Oficial de la República. (en línea) julio 1997. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu> (consulta: marzo, 17 2008).
8. Asamblea Nacional del Poder Popular. 1998. Ley 85. Ley Forestal. Gaceta Oficial de la República. La Habana, Cuba. 62 p.
9. Asamblea Nacional del Poder Popular. 2007. Decreto – Ley No. 107. Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, Cuba.

10. Astigarraga, E. 2003. El método Delphi. Ediciones Universidad de Deusto. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 18 p.
11. Aupperle, K.; Carroll, A.; Hatfield, J. 1985. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28 (2), pp. 446 – 463.
12. Báez, R.; Herrero, J. 2000. Certificación de bosques. *Revista Cuba Forestal*, 1 (1), pp. 14 – 16.
13. Banco Interamericano de Desarrollo. 2003. Instrumentos innovadores para el financiamiento rural en el Cono Sur Serie de informes técnicos Unidad de Desarrollo Rural del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, D. C. USA. 11 p.
14. Baptista, P.; Fernández, C.; Hernández, R. 2005. Metodología de la investigación. Mc.Graw – Hill Iberoamericana de México S.A. 647 p.
15. Barreiro, L. 2002. Marketing o ventas: he ahí el problema. *Revista Espacio*, Nro. 7, pp. 28 – 29.
16. Barreiro, L. 2003. Marketing y socialismo. *Revista Espacio*, Nro. 9, pp. 1 – 8.
17. Basterra, N.; Hess, A. 2004. Selección de criterios ambientales para un manejo forestal sustentable. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.unne.edu.ar> (consulta: octubre, 7 2006).
18. Bennett, P. 1995. Dictionary of marketing terms. 2d. edi. AMA. Chicago. EUA. 927 p.
19. Bisse, J. 1988. Árboles de Cuba. Editorial Científico – Técnica. La Habana. 384 p.
20. Blanco, I. 1997. El control como guía de la gestión empresarial. Ediciones Instituto de la pequeña y mediana industria, APD, Madrid, España, 196 p.
21. Blandon, U. 1993. Introducción a la mercadotecnia. Universidad de Guadalajara, México, (Inédito), 147 p.

22. Bonota, T.; Clark, B. 1998. Marketing performance assessment. Harvard Business School Press, Boston, EUA, pp. 1 – 15.
23. Braidot, N. 1996. Marketing total. Macchi Grupo Editor S. A. Buenos Aires, Argentina, 534 p.
24. Bray, D; Merino, L. 2005. The Community Forests of Mexico: Managing for sustainable Landscapes. The University of Texas Press, Austin, Texas, EUA, 137 p.
25. Bueno, E. 1994. Metodología de la Investigación. Ediciones internas Universidad de La Habana, Cuba, 256 p.
26. Calero, A. 1978. Técnicas de muestreo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 514 p.
27. Camacho, J. 2001. Estadística con SPSS para Windows. Alfa Omega Grupo Editor S.A., México, 394 p.
28. Canarotti, H. 2001. Instrumentos de diagnóstico. (en línea) mayo 2001. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos18/instrumentosdiagnosticos> (consulta: noviembre, 7 2006).
29. Cashore, B; Gale, F; Meidinger, E; Newsom, D. 2006. Confronting Sustainability: Forest Certification in Developing and Transitioning Countries. Yale School of Forestry and Environmental Studies, New Haven, CT. pp. 363 – 406.
30. Chamorro, A. 2001. El marketing ecológico. (en línea) junio 2006. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/ecomarketing> (consulta: octubre, 21 2006).
31. Chattopadhyay, R.; Datta, D. 2010. Criteria and indicators for assessment of functioning of forest protection committees in the dry deciduous forests of West Bengal, India. Ecological Indicators, 10 (3), May, pp. 687 – 695.
32. Chen, K.; Zain, S. 2004. Políticas comerciales de los bosques: ¿Cómo afectan a la gobernanza forestal? CITES, el comercio y la gestión sostenible de los bosques.

- Revista internacional de silvicultura e industrias forestales Unasylva, 55 (219), pp. 44 – 45.
33. Clark, B. 1999. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. Journal of Marketing, November 1999, 15 (8), pp. 711 – 732.
 34. Codina, A. 2007. Deficiencias en el uso de la DAFO. Causas y sugerencias. (en línea) diciembre 2007. Disponible en: <http://www.boomark> (consulta: abril, 28 2008).
 35. Collins, T. 1993. El nuevo rumbo del marketing. Mc.Grow Hill / Interamericana de España S. A., España, 235 p.
 36. Comisión de las Comunidades Europeas. 2009. Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas. 18.7.2009. 366 p.
 37. Comisión sobre Medio ambiente y el Desarrollo. 2009. Informe. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.cmad.org> (consulta: marzo, 6 2007).
 38. Córdova, (s.a.) Consideraciones sobre metodología de la investigación. Universidad de Holguín, Cuba (Inédito), 187 p.
 39. Cué, J. 2008. Evaluación de la tendencia de manejo forestal sostenible en unidades empresariales de bases silvícolas pertenecientes a la Empresa Forestal Integral “Cienfuegos”. Universidad de Pinar del Río. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Forestales). Ministerio de Educación Superior.
 40. Cuesta de la, M.; Valor, C.; Kreisler, I. 2009. Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa iniciativas internacionales y nacionales. DERES, Uruguay, pp. 1 – 9.
 41. Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio ambiente y el Desarrollo. Cumbre de Río de Janeiro, 1992. Informe. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.cnumad.org> (consulta: marzo, 6 2007).

42. Davis, K.; Frederick, W.; Blomstrim, R. 1980. Business and Society. McGraw-Hill. New York.
43. Díaz, I.; Hernández, A.; Barreiro, L. 2009. Valoraciones sobre el marketing en Cuba. Revista Académica de Marketing Aplicado, CIECID, Universidad de A Coruña, I (1), pp. 277 – 290.
44. Dirección Nacional Forestal (DNF), 2008. Proyecto: Desarrollo del sector forestal de Cuba. Programa de cooperación Cuba – Canadá, La Habana, Cuba, 121 p.
45. Dirección Nacional Forestal (DNF). Programa de Desarrollo Económico Forestal 1997-2015. (Inédito). Consulta: febrero 21 2010.
46. Dirección Nacional Forestal (DNF). Documentos de trabajo junio 2008 – junio 2009. (Inédito). Consulta: marzo 21 2009.
47. Dirección Nacional Forestal (DNF). Dinámica Forestal 2010 (Inédito). Consulta: marzo abril 10 2010.
48. Drolet, S.; LeBel, L. 2010. Forest harvesting entrepreneurs, perception of their business status and its influence on performance evaluation. Forest Policy and Economics, In Press, Corrected Proof, Available online 6 January 2010.
49. FAO. 1996. Código Modelo de Prácticas de Aprovechamiento Forestal de la FAO. Roma, Italia, 77 p.
50. FAO. 2006. Ordenación responsable de los bosques plantados: Directrices No. 37/S voluntarias. Documento de Trabajo sobre los bosques y árboles plantados. Departamento de Montes. Roma, Italia, 58 p.
51. FAO. 2008. Yearbook forest products 2002 – 2006. Colección: Montes Nro. 30. Roma, Italia, 967 p.
52. FAO. 2009. La promoción de la ordenación sostenible de bosques y terrenos boscosos. (en línea) enero 2009. Disponible en: www.fao.org/forestry/site/13087/sp (consulta: octubre, 31 2009).

53. FAO. 2010a. Situación de los bosques del mundo. Departamento de Montes. Roma. Italia. 198 p.
54. FAO. 2010b. Series cronológicas. STATISTICALDATA – 5 FAOSTAT. Productos Forestales. Dirección de estadística. Consulta: abril 22 2010.
55. Foreman, S.; Woodruffe, H. 1993. Strategic Marketing and the Environmental Task: Essential Roles and Responsibilities. Perspectives on Marketing Management. Vol. 3. 429 p.
56. Gaj, L. 1993. Administração estratégica. Ática S.A. Brasília, Brasil, 18 p.
57. García, J.; Henry P.; Carpio, C. 2004. Estado Actual y perspectiva de la industria del aserrado en Cuba, Censo. Revista Forestal Baracoa, 1 (1), pp. 109 – 114.
58. GEAM, Departamento de Contabilidad. Archivo 2007. (Inédito). Consulta: noviembre 21 2007.
59. GEAM, Departamento de Desarrollo y Negocios. Informe resumen de los resultados de la emulación socialista 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, y 2009 (Inédito). Consulta: noviembre 21 2009.
60. GEAM, Departamento de Desarrollo y Negocios. Registro de quejas y sugerencias y estadísticas de rechazos 2006 – 2010 (Inédito). Consulta: septiembre 14 2010.
61. GEAM, Departamento de Normalización. Archivo 2007. (Inédito). Consulta: noviembre 21 2007.
62. GEAM, Departamento de Planificación y Estadística. Series productos forestales. (Inédito). Consulta: abril 10 2010.
63. GEAM, Departamento de Planificación y Estadística. Plan Técnico – Económico: Modelo 1. Plan de Ingresos y Gastos en Divisas. (Inédito). Consulta: septiembre 30 2010.
64. GEAM, Departamento de Producción Forestal. Series cronológicas de productos forestales. (Inédito). Consulta: abril 10 2010.

65. GEAM, Departamento de Producción Forestal. Demanda de madera 2010. (Inédito). Consulta: abril 14 2010.
66. GEAM, Departamento de Recursos Humanos. Archivo 2007. (Inédito). Consulta: abril 10 2010.
67. Goodpaster, K.E. & Matthews, J.B. 1982. Can a Corporation Have a Conscience? Harvard Business Review, January/February, pp.132-141.
68. Gómez, G. 2001. Enfoque de marketing para el desarrollo de la actividad científica en las universidades. Universidad de La Habana. Tesis (en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas). Ministerio de Educación Superior.
69. Gómez, L. 2009. Efectividad de mercadotecnia. Una perspectiva de la medición del desempeño organizacional. (en línea) junio 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com> (consulta: enero, 21 2010).
70. González, M. 1996. Los programas estratégicos de carácter sectorial. Experiencias en el sector de la resina en Cuba. Universidad de La Habana. Tesis (en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas). Ministerio de Educación Superior.
71. González, M. 1999. Órganos autonómicos del control externo. Auditoria Pública. 18 (148), marzo, pp. 25-31.
72. González, O.; Vega de la, J. 2010. Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.monografias.com> (consulta: julio, 7 2010).
73. Grupo Editor. Portal Forestal. 2010. Nota de prensa: Consecuencias positivas de la certificación forestal. (en línea) abril 10 2010. Disponible en: <http://www.portalforestal.com> (consulta: septiembre, 16 2010).

74. Guemez, M. 2002. El método Delphi. (en línea) mayo 2002. Disponible en: <http://www.gtic.ssv.upm.es/encuestas/delphis> (consulta: noviembre, 11 2006).
75. Hernández Chediak, Carlos. Presidente Nacional del GEAM. Edificio del MINAG, piso 7, Avenida Conill, entre Marino e Independencia, Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana. Comunicación personal, Noviembre 2008.
76. Hernández, A.; Díaz, I.; Barreiro, L. 2004. Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos. Folletos Gerenciales, VIII (11), pp. 1 – 13.
77. Hernández, E.; Blount, E.; Martínez, C. 2003. Guía informativa sobre la certificación forestal. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, Confederación Sindical de Comisiones Obreras. Documento de trabajo, noviembre. España, 67 p.
78. Hernández, M. 2001. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Ediciones internas ISPJAE, La Habana, Cuba, 14 p.
79. Herrero Echavarría, Juan. Jefe del Departamento de Ordenación, DNF. Edificio del MINAG, piso 14, Avenida Conill, entre Marino e Independencia, Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana. Comunicación personal, Abril 2009.
80. Herrero, J. 2004. Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina. Informe Nacional-Cuba. Dirección Forestal. MINAG. Ediciones FAO, Roma, Italia.
81. Hitchins, R; Elliott D; Gibson, A. 2004. Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas: A Review of Experience. Informe preparado para DFID. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.springfieldcentre.com> (consulta: julio, 3 2010).
82. Hughes, J. 2000. Fases de evolución del sistema de control de gestión. Comisión Europea. 31 p.

83. Hurtado, F.; Martínez, A. 2006. Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Una apuesta de futuro para los Ingenieros. Revista Tecnología y Sociedad, Grupo RSC. Ingeniería Sin Fronteras Agosto – Septiembre, 2006, Bit (158), pp. 72 – 75.
84. Instituto de Normalización y Metrología. 1984. Norma Cubana. NC. 97- 48/84. Envases de madera para tabacos torcidos. Especificaciones generales de calidad. Reproducida por: Oficina Nacional de Normalización. 8 p.
85. International Organization for Standarization. 2008. Norma ISO 14000. Sistemas de gestión de la calidad. 2008. Catálogo 2008 International Organization for Standarization. Editado por ISO Central Secretariat.
86. International Organization for Standarization. 2008. Norma ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. 2008. Catálogo 2008 International Organization for Standarization. Editado por ISO Central Secretariat.
87. Jáuregui, R. 2008. América Latina, España y la Responsabilidad Social Corporativa. Contexto, perspectivas y propuestas. Primera edición por Fundación Carolina – CeALCI, Madrid, España, 89 p.
88. Jonson, G., Scholes, K. 1997. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. Ediciones Prentice Hall, Madrid, España, 448 p.
89. Juslin, H.; Lintu, L. 2000. Respuestas a los cambios en la oferta y la demanda de productos forestales a través de una mejora del marketing. Informe 21.1. FAO: Respuesta a los cambios en la oferta y la demanda a través de mejoras en la comercialización. Roma, Italia.
90. Kashani, K. 1995. Marketing Futures: Priorities for a Turbulent Environment. Long Range Planning. 28 (4), pp.87-98.
91. Kenan, O. 2005. Idea marketing in forestry: some implications from the Turkish forestry experience. Forest Policy and Economics 7, pp. 493 – 500.
92. Koonts, H.; Bradspies, R. 1994. Maniging through feedforward control. Business Horizons, 15 (3), pp. 57 – 61.

93. Kotler, P. 1993. Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I, II y III, 7^{ma} edición, Reproducción MES, La Habana, Cuba.
94. Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.; Cruz, I. 2006. Dirección de marketing. Volúmen I, II y III. Ed.: Felix Varela, La Habana, Cuba, 813 p.
95. Kotler, P.; Keller, K. 2006. Dirección de Mercadotecnia, Duodécima Edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 901 p.
96. Lambin, J. 1991. Marketing estratégico. España. Mc. Grow Hill / Interamericana de España S. A., España, 522 p.
97. Levitt, T. 1980. Marketing success throug differentiation of anything. Harvard Business Review, January – February, pp. 3 – 4.
98. Ligrone, A; San Román, D. 2004. Instrumentación del Código de Buenas Prácticas Forestales. Un desafío para los productores forestales. Revista de la Sociedad de Productores Forestales. 15 (4), agosto, pp. 3 – 12.
99. López, A. 1998. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión. Ediciones AECA, Madrid, España, 287 p.
100. Mahon, J.; McGovan, R. 1998. Modeling industry political dynamics. Business & Society, 37 (4), pp. 390 – 413.
101. Marketing. Curso de postgrado. Análisis situacional. [diapositiva]. González, 2010. Universidad de Pinar del Río. Cuba. 25 diapositivas, color.
102. Martín, G.; Pierre, S., Zaccour, G. 2010. The Dilemma of Pull and Push – Price Promotions. Journal of Retailing, In Press, Corrected Proof, Available online 19 February 2010.
103. Martinet, A. 1984. Management strategique: organization et politique. Ed.: Vuibert, París, 178 p.

104. McCarter, M.; Rockmann, K.; Northcraft, G. 2010. The effect of loss prospects in the outcome distribution of a public goods dilemma Organizational Behavior and Human Decision Processes, 111 (1), January, pp. 1 – 12.
105. McWilliams, A.; Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. Academy of Management Review 26 (1), pp. 117 – 127.
106. Menguzzato, M. 1990. Un enfoque estratégico del control en la empresa. Comunicación presentada al IV Congreso AEDEM. Informe. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.uc.es> (consulta: marzo, 9 2010).
107. Menguzzato, M.; Renau, J. 1995. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador en management. Ediciones MES, Cuba, 441 p.
108. Merlo, O.; Auh, S. 2010. Marketing's strategic influence in Australian firms: A review and survey. Australasian Marketing Journal (AMJ), In Press, Corrected Proof, Available online 24 February 2010.
109. Mersmann, C. 2004. Los vínculos entre el comercio y la ordenación forestal sostenible: Una visión general. Revista internacional de silvicultura e industrias forestales Unasylva, 55 (219), pp. 3 – 9.
110. Ministerio de Educación Superior. Resolución: 132/2004. Reglamento de Educación de Postgrado de la República de Cuba. (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.dep.reduniv.edu.cu> (consulta: julio, 29 2010).
111. Ministerio de la Agricultura. 1997. Instrucción sobre las clases de calidad del Guano Forestal. (Inédito). Consulta: julio 15 2010.
112. Ministerio de Justicia. 2007. Decreto – Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CV (41). La Habana, Cuba.

113. Ministerio de Justicia. 2007. Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CV (41). La Habana, Cuba.
114. Mintzberg, H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Editora Ariel, Barcelona, España, 567 p.
115. Munuera, J; Rodríguez, A. 1998. Marketing estratégico. Teoría y casos. Ediciones Pirámides, España, 550 p.
116. Nanang, D. 2010. Analysis of export demand for Ghana's timber products: A multivariate co – integration approach Journal of Forest Economics, 16 (1), January 2010, pp. 47- 61.
117. Niquidet, K.; O'Kelly, G. 2010. Forest – mill integration: A transaction cost perspective. Forest Policy and Economics, 12 (3), March 2010, pp. 207 – 212.
118. Notario, A. 2004. Investigación científica en las instituciones de educación superior. Ediciones Fundación Educativa Ensumer, Medellín, Colombia, 257 p.
119. Oficina Nacional de Estadística (ONE). 2009. Población. Panorama económico y social de Cuba 2008. Ediciones internas, La Habana, Cuba, 58 p.
120. Overdevest, Ch.; Rickenbach, G. 2006. Forest certification and institutional governance: An empirical study of forest stewardship council certificate holders in the United States. Forest Policy and Economics 9, pp. 93 – 102.
121. Pacheco, P. 2001. Bolivia perfil de país. Documento Impreso para Forum Interagencial sobre el papel de los bosques en el alivio de la pobreza. Septiembre, Tuscani, Italia, 55 p.
122. Panwar, R.; Han, X.; Hansen, E. 2010. A demographic examination of societal views regarding corporate social responsibility in the US forest products industry. Forest Policy and Economics 12, pp. 121 – 128.

123. Partido Comunista de Cuba (PCC). 1998. Resolución Económica V Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, Cuba, 25 p.
124. Poirier, J. 2009. Comercialización de los productos maderables en Cuba. Diagnóstico de la industria forestal en Cuba. Informe Final, mayo de 2009, (Inédito), 31 p.
125. Porter, M. 1988. Ventaja competitiva, capítulo 12. Editorial CECSA, México.
126. Porter, M. 1992. Estrategias competitivas, cap. 3 y 4. Editorial Continental, México.
127. Primmer, E.; Karppinen, H. 2010. Professional judgment in non-industrial private forestry: Forester attitudes and social norms influencing biodiversity conservation. *Forest Policy and Economics*, 12 (2), February, pp. 136 – 146.
128. Pringue, H.; Thompson, M. 1999. Brand Soul: How cause – related marketing builds brands. *European Journal of marketing*. 27 (2), pp. 46 – 58.
129. Redondo, H. 2005. Cómo integrar la responsabilidad social en la cultura empresarial. *Revista Asturiana de Economía* Nº 34, pp. 31 – 41.
130. Responsabilidad Social Empresarial en PYMES. Realidad y Expectativas. [diapositiva]. Fernández, J. 2007. 4ª Conferencia de RSE - Junio 2007. 8 diapositivas, color.
131. Salazar, M. 2008. Análisis de experiencias en la organización empresarial para la comercialización de productos forestales maderables de los Ejidos Noh Bec y X'Hazil, Quintana Roo. Ediciones WWF Centroamérica, México, 34 p.
132. Sánchez, Nicolás. Jefe del Departamento de Producción Forestal, GEAM. Edificio del MINAG, piso 7, Avenida Conill, entre Marino e Independencia, Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana. Comunicación Personal, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010.
133. Santesmases, 1999. Marketing: Conceptos y estrategias. Editora Pirámide S.A. Madrid, España, 772 p.

134. Scherr, S.; White, A.; Kaimowitz, D. 2002. Asegurándose que los mercados incluyan a las comunidades forestales. Resumen de Políticas. Center for International Forestry Research Bogor, Indonesia, 38 p.
135. Servicio Estatal Forestal. DNF. MINAG. Resolución No. 1/2001. Sobre el financiamiento de la silvicultura en Cuba. Ed.: Agrinfor, La Habana, Cuba, 9 p.
136. Shaw, E. 2007. La responsabilidad social empresarial y las PyME's. Cuarta Conferencia de Responsabilidad Social Empresarial. 22 de junio de 2007. Uruguay.
137. Singh, B.; Skutsch, K. 2010. The cost of carbon abatement through community forest management in Nepal Himalaya. *Ecological Economics*, 69 (3), January, pp. 666 – 672.
138. Situación del patrimonio y las plantaciones forestales de la República de Cuba. [diapositiva]. Linares, E.; Álvarez, A.; Diago, I. y Mercadet, A. 2008. Instituto de Investigaciones Forestales. Cuba. 16 diapositivas, color.
139. Surós, E. 2005. Bases metodológicas para la determinación del tamaño óptimo de las Unidades Básicas de Producción Forestal (UBPF). Estudio de caso: UBPF Macurije. Universidad de Pinar del Río. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Forestales). Ministerio de Educación Superior.
140. Thiétart, R. 1984. *La stratégie d'entreprise*. Editorial McGraw – Hill, México, 658 p.
141. Toro, D. 2006. El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital* 14 (2), pp. 338 – 358.
142. Valido Molinet, Angel. Jefe del Departamento de Balance de Maderas, GEAM. Edificio del MINAG, piso 11, Avenida Conill, entre Marino e Independencia, Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana. Comunicación personal, Julio 2010.

143. Van, C. 2003. La economía de la certificación forestal: ¿Desarrollo sostenible para quién? (en línea) s. p. Disponible en: <http://www.cecoeco.catie.ac.cr> (consulta: octubre, 22 2007).
144. Villoslada, J. 2005. Plan de marketing. Creación de empresas y nuevos negocios (I). Diplomado en Alta Dirección de Empresas. La Habana. Cuba. Material impreso por Grupo C.O.F.E.E. Universidad Politécnica de Madrid, España, pp. 111 – 160.
145. Waddock, S.; Graves, S. 1997. The corporate social performance financial performance link. Strategic Management Journal, 18 (4), pp. 309 – 319.
146. Werner, F.; Taverna, R.; Hofer, P.; Thürig, E.; Kaufmann, E. 2010. National and global greenhouse gas dynamics of different forest management and wood use scenarios. Environmental Science & Policy, 13 (1), February, pp. 72 – 85.
147. World Wildlife Fund / Adena, 2008. Basic elements of good practice and sustainable forest management. (en línea) junio 2008. Disponible en: <http://www.cbp.org/07y31.html> (consulta: enero, 17 2010).
148. Wright, P.; Ferris, S. 1997. Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. Strategic Management Journal, 18 (1), pp. 77-83.
149. Zivnuska, J. 1966. The Integration of Forest Development Plans and National Development Plans: How to Make the Forestry Case at the National level. Proceedings of the 6th World Forest Congress, Madrid.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo. 1.- Cuestionario para el diagnóstico.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
UNIVERSIDAD DE GRANMA

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA
DIRECCIÓN FORESTAL NACIONAL
GRUPO EMPRESARIAL DE AGRICULTURA DE MONTAÑA

Estimado compañero, las instituciones antes relacionadas realizan una investigación conjunta con el objetivo de perfeccionar la filosofía empresarial actual del sector forestal con respecto a la satisfacción de las necesidades sociales en correspondencia con los principios de la sostenibilidad del proceso de producción forestal y el futuro de los recursos que se manejan. Por esta razón, le solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas que a continuación se formulan. De antemano le agradecemos.

CUESTIONARIO

Datos Generales									
Entidad					Directivo	Si	No	Cargo	
Universitario	Si	No	Título					Años de experiencia en el sector	

Sistema de Preguntas									
Seleccione con una (X) la respuesta que considere conveniente a las siguientes interrogantes:									
Primer Nivel									
1. ¿Conoce los principios básicos de la filosofía empresarial del Sector Forestal cubano?					Si	No	No sé		
2. ¿Conoce los elementos básicos de la filosofía de orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes?					Si	No	No sé		
3. ¿Considera que existe un elevado nivel de satisfacción en los clientes de su entidad?					Si	No	No sé		
4. ¿Conoce cuáles son los objetivos definidos por su organización?					Si	No	No sé		
5. ¿Considera que los objetivos definidos tienen una clara orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes?					Si	No	No sé		
6. ¿Conoce los principios del manejo forestal sostenible?					Si	No	No sé		
7. ¿Considera que su entidad desarrolla una producción y un manejo sostenible de sus recursos?					Si	No	No sé		
8. Usted considera que cuando su organización realiza actividades relacionadas con: la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades; trabajo con los productos, el precio, la promoción, la distribución, la identificación de clientes, mercados; así como, la identificación, creación, desarrollo y servicios a la demanda; está materializando en la práctica:									
Actividades de negocios	de	Actividades comerciales	La comercialización	El marketing	Ninguna anterior. Cuál:	No sé			
☐		☐	☐	☐	☐	☐			
9. En su organización el área encargada de todas las actividades de comercialización y relación directa con los clientes es									
Subdirección o Dpto. Técnico	Subdirección o Dpto. de Economía	Subdirección o Dpto. de Marketing	Unidad Comercial	Ninguna anterior. Cuál:	No sé				
☐	☐	☐	☐	☐	☐				
10. ¿Su organización se reúne con sus clientes, al menos una vez al año, para preparar y disponer los productos y servicios que necesitarán en el futuro?					Si	No	No sé		
11. ¿Su organización detecta rápidamente los cambios en las preferencias de sus clientes?					Si	No	No sé		
12. ¿Su organización pregunta, al menos una vez al año, sobre la calidad de sus productos y servicios?					Si	No	No sé		
13. ¿Su organización está a la expectativa en lo relativo a los cambios en la industria? (dígase: productos desarrollados por otras empresas, tecnología, regulaciones...)					Si	No	No sé		
14. ¿Su organización revisa periódicamente cómo afectan los cambios de su entorno empresarial a los consumidores?					Si	No	No sé		

Segundo Nivel							
15. La misión de una entidad debe estar centrada en:				16. Una organización es competitiva cuando reúne:			
Producir y obtener ganancias	Satisfacer necesidades de sus clientes	No sé		Eficiencia, Eficacia y Efectividad	Efectividad y Sostenibilidad	Ninguna anterior Cuál:	No sé
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Una organización para alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazos debe articular:				18. Una estrategia de posicionamiento adecuada garantiza en una organización:			
Un plan de producción abarcador.		Planes tácticos.		Aumentar las ventas y los ingresos.		No sé	
☐		☐		☐		☐	
Una estrategia clara de marketing.		No sé		Aumentar la imagen, los ingresos y la satisfacción de los clientes.			
☐		☐		☐			
19. Utilizando las mejores bases y las características de los clientes, una organización garantiza:							
Segmentar el mercado y aumentar las ventas.				Identificar y seleccionar correctamente los segmentos.		No sé	
☐				☐		☐	

Tercer Nivel							
20. Para que una organización sea competitiva debe manejar información precisa en cantidad y tiempo de:							
Clientes actuales y potenciales	Distribuidores	Suministradores	Organizaciones de la competencia	Producción interna y los clientes internos	Otros grupos de interés	Todos los anteriores	No sé
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Quiénes toman decisiones (incluido usted) a los diferentes niveles jerárquicos en su organización usan la información sobre la situación del mercado:				22. Para obtener y procesar la información los miembros de su organización (incluido usted) conocen y usan los avances en software y hardware:			
Siempre	Algunas veces	Nunca	No sé	En gran medida	Algunos	Ninguno	No sé
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Dentro del Plan Técnico Económico se contempla algún plan o actividades dentro de otros planes que coordinen adecuadamente los objetivos y actividades de satisfacción de las necesidades de los clientes:				24. Cuando el personal encargado de la comercialización u otro departamento cualquiera tiene información o datos relacionados con la satisfacción de los clientes, situación del mercado o sobre otra empresa competidora:			
Existe un plan	Se contempla en otros planes	No existe	No sé	Se socializa en todas las unidades de la estructura y se celebran encuentros interdepartamentales.	A veces se socializan los más importantes.	Nunca se sabe	No sé
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Sería rentable para su organización: entrar en nuevos segmentos, profundizar en los existentes o abandonar algunos de ellos:				26. Analiza periódicamente la dirección en todos sus niveles jerárquicos: la rentabilidad de sus productos, los mercados y los canales de distribución:			
Entrar en nuevos	Profundizar en los existentes	Abandonar algunos	Todos los anteriores	Ninguno. Cuál:	No sé	Periódicamente y con marcada atención	Periódicamente aunque es secundario
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
						A veces	Nunca
						☐	☐
							☐
							☐

Cuarto Nivel				
27. En su organización, el encargado de las actividades comerciales tiene autoridad y responsabilidad sobre todos los aspectos que afectan la satisfacción de los clientes:				
Completamente responsable y con la autoridad necesaria	Tiene responsabilidad pero no autoridad	Es responsable de algunos aspectos	No es responsable	No sé
☐	☐	☐	☐	☐

28. Las actividades de marketing o comerciales de su organización están estructuradas por funciones, productos y mercados:				29. Considera que los trabajadores del departamento de marketing o unidad comercial de su organización necesitan:				
Adecuadamente	En algunos casos	No están estructuradas	No sé	Formación	Motivación	Supervisión / Evaluación	Ninguna anterior. Cuál:	No sé
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Existen problemas entre el departamento de marketing o unidad comercial con otra u otras unidades respecto a las relaciones formales y no formales que propician el éxito en de su organización:				31. Si escogió en la pregunta 30 cualquiera de las dos primeras opciones, ¿Qué tipo de esfuerzo es necesario para solucionar los problemas?				
Existen y son de importancia	Existen en ocasiones	No existen	No sé					
☐	☐	☐	☐					

Quinto Nivel									
32. Considera que los productos que comercializa su organización tienen en su mayoría una imagen:					33. La cantidad de productos y el surtido de los mismos a los clientes es:				
Grande y reconocida	Adecuada	Poca	No tiene	No sé	Elevado	Medio	Bajo	No sé	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Para mejorar la imagen de la organización en cuanto a competitividad y satisfacción de sus clientes con respecto a sus productos:									
Se aumenta la producción	Se introducen modificaciones a los productos	Se disminuyen los costos	Ninguna anterior. Cuál:				No sé		
☐	☐	☐					☐	☐	
35. Si escogió en la pregunta 34 la segunda alternativa, ¿Cuáles son las últimas modificaciones introducidas?									
36. El conocimiento de los clientes sobre la calidad de los productos, sus características, estilos, marcas e implicaciones ambientales de su producción es:					37. La actitud de los clientes sobre la calidad de los productos, sus características, estilos, marcas e implicaciones ambientales de su producción es:				
Elevado	Medio	Bajo	Ninguno	No sé	Buena	Regular	Mala	Ninguna	No sé
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. En los productos más comercializados de su organización los atributos que se requieren modificar son:					39. Considera que la organización y preparación de los encargados de acometer el proceso de desarrollo de nuevos productos en su entidad es:				
					Elevada	Media	Baja	Ninguna	No sé
					☐	☐	☐	☐	☐
40. Conoce cómo se procede en la innovación de los productos en su organización:					41. Considera que entre el precio y la calidad de los productos que comercializa su entidad el ajuste es:				
Completamente	En partes	Tengo una ligera idea	No sé		Bastante adecuado	Adecuado para algunos productos	Inadecuado	No sé	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
42. Conoce los principales intermediarios en la distribución de los productos que comercializa su organización:					43. Conoce el destino final de los productos que comercializa su organización:				
A todos	A los principales	A algunos	A ninguno		De todos	De los principales	De algunos	De ninguno	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
44. Considera que las actividades de comunicación que la organización debe utilizar son:					45. Considera que el presupuesto destinado a las actividades de comunicación es:				
Publicidad	Promoción de ventas	Relaciones públicas	Todas las anteriores según el producto	No sé	Bastante adecuado	Adecuado para algunos actividades	Inadecuado	No sé	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

46. Considera que el personal encargado de la comunicación externa en su organización (principalmente relaciones públicas y promoción de ventas) es:				
Competente y creativo	Tiene algunas habilidades	Incompetentes para esa actividad	No sé	
☐	☐	☐	☐	
47. Su organización utiliza herramientas para la promoción de ventas, tales como:				
Exposiciones	Ferias	Eventos científicos, técnicos y/o innovación	Todos los anteriores	Otra. Cuál:
☐	☐	☐	☐	☐
				No sé ☐

Sexto Nivel				
48. ¿Cuándo su organización detecta que los consumidores desean la modificación de un producto o servicio, los departamentos o áreas implicadas hacen esfuerzos concernientes a ello?	Si	No	No sé	
49. ¿En su organización se atienden las reclamaciones de los clientes?	Si	No	No sé	
50. El manejo forestal en Cuba está dirigido fundamentalmente a la producción de bienes y servicios forestales. Sobre la base de este planteamiento enuncie los tres problemas que considera esenciales que se dan en la actividad forestal actualmente.				
1.-				
2.-				
3.-				

Nuevamente le agradecemos por el tiempo que le dedicó a responder este cuestionario y la información de incalculable valor que está aportando para el mejoramiento del sector empresarial forestal de Cuba.

Anexo. 2.- Diseño estadístico usado para el procesamiento de los datos de los cuestionarios.

DISEÑO ESTADÍSTICO	
Factores	Categoría ocupacional
	Nivel de instrucción
	Años de experiencia
Variables	Conocimiento sobre los objetivos y principios
	Conceptualización de marketing
	Nivel de atención a los clientes y al entorno externo
	Percepción de la planificación y organización del marketing
	Percepción de la competitividad
	Situación de la planeación y desarrollo de actividades para la satisfacción del cliente
	Preparación de los recursos humanos en materia de marketing, y desempeño
	Situación de la variable producto
	Ajuste de la variable precio con relación a la calidad
	Situación de la variable distribución
	Situación de la variable comunicación
	Problemas fundamentales para el manejo forestal sostenible
Objetivos	Describir
	Comparar
	Clasificar
Procedimientos y técnicas	Descriptivos
	Análisis de frecuencia
	Tablas de contingencias
	Gráficos
	Conglomerados jerárquicos
	Árboles de clasificación
	Paretos apilados
	Pruebas de fiabilidad
Conclusiones	Comprobación de las hipótesis estadísticas
	Análisis y discusión de los resultados estadísticos

Anexo. 3.- Figuras del análisis del primer nivel del cuestionario.

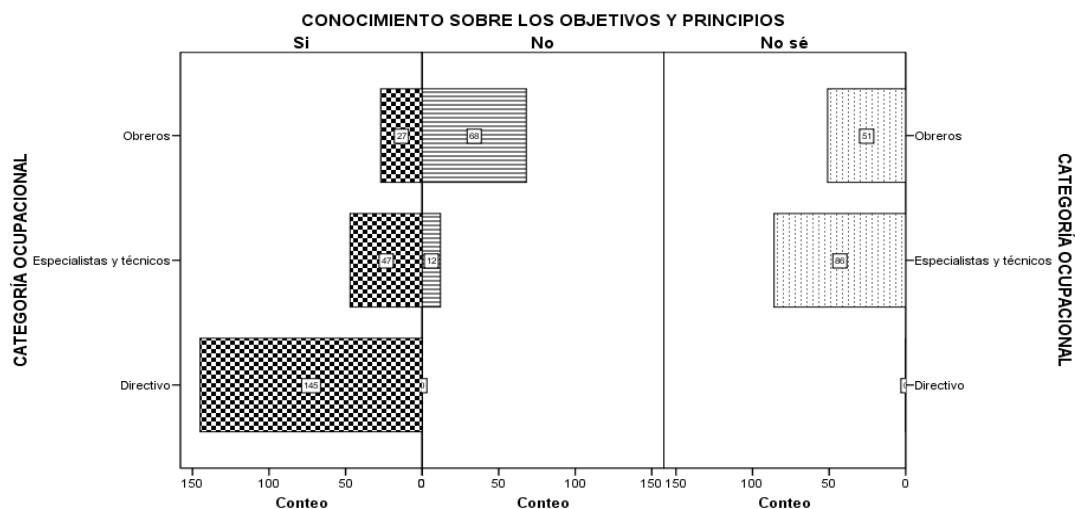


Figura. A3. 1.- Grado de cognición de los objetivos y principios de las organizaciones según la categoría ocupacional.

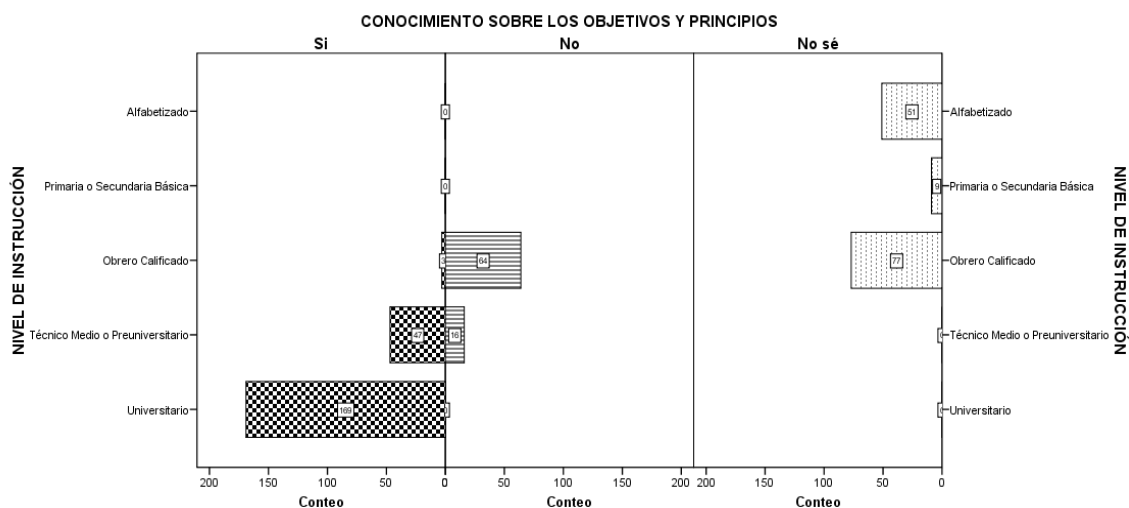


Figura. A3. 2.- Grado de cognición de los objetivos y principios de las organizaciones según el nivel de instrucción.

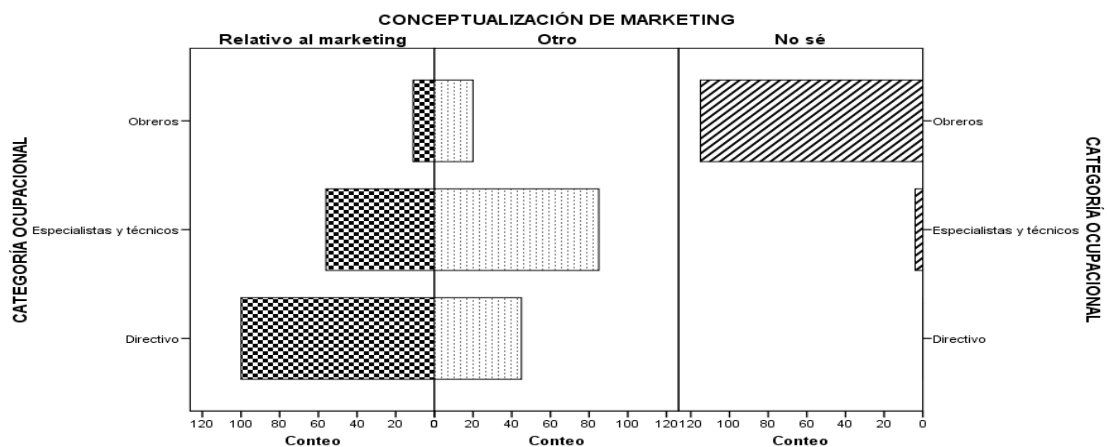


Figura. A3. 3.- Conceptualización del marketing de acuerdo a la categoría ocupacional.

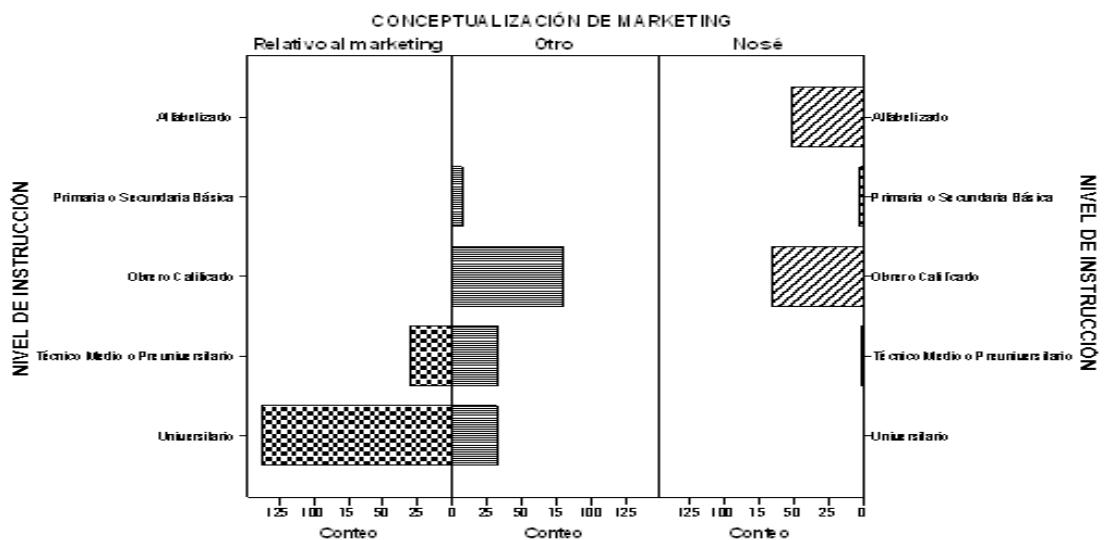
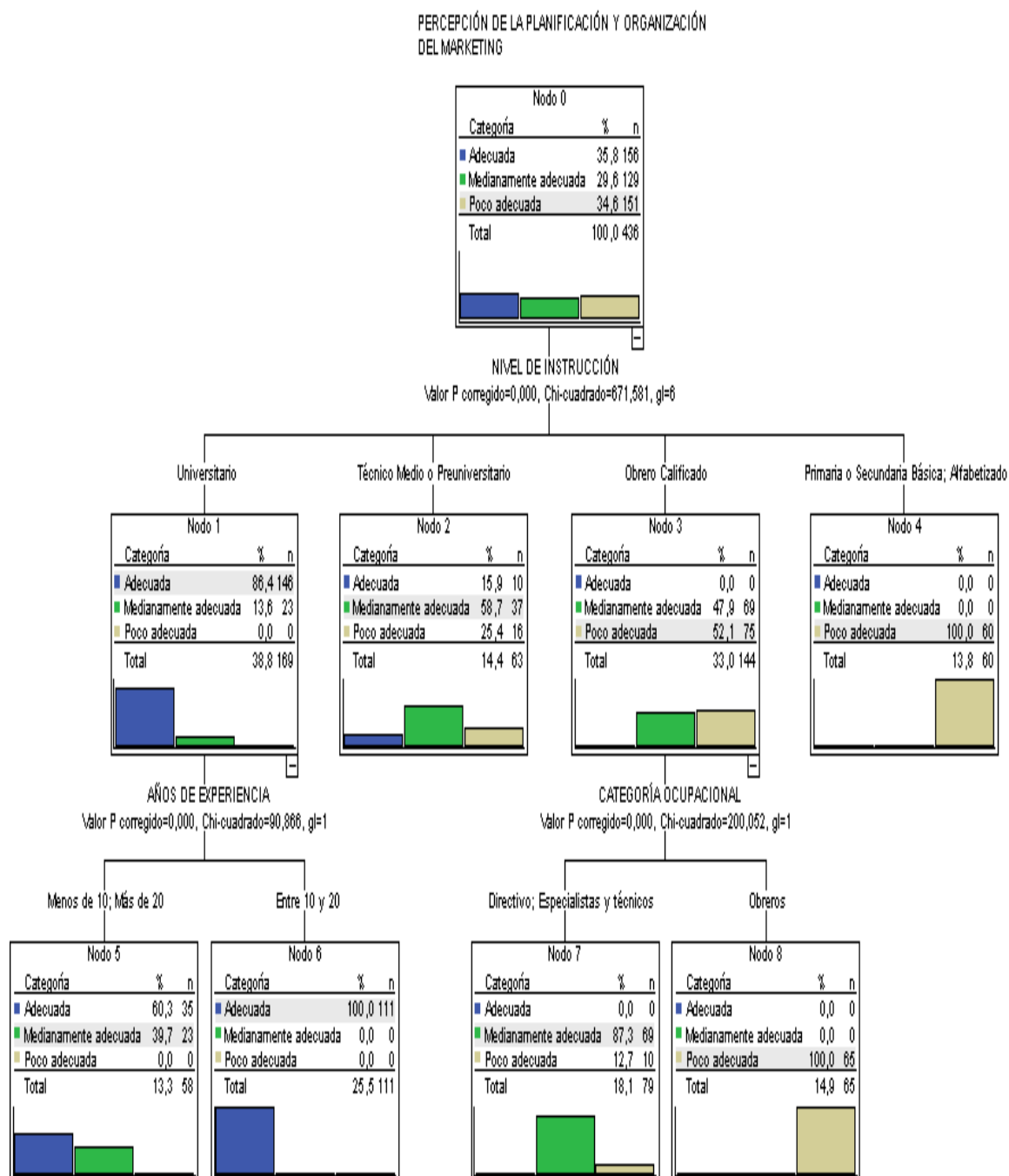
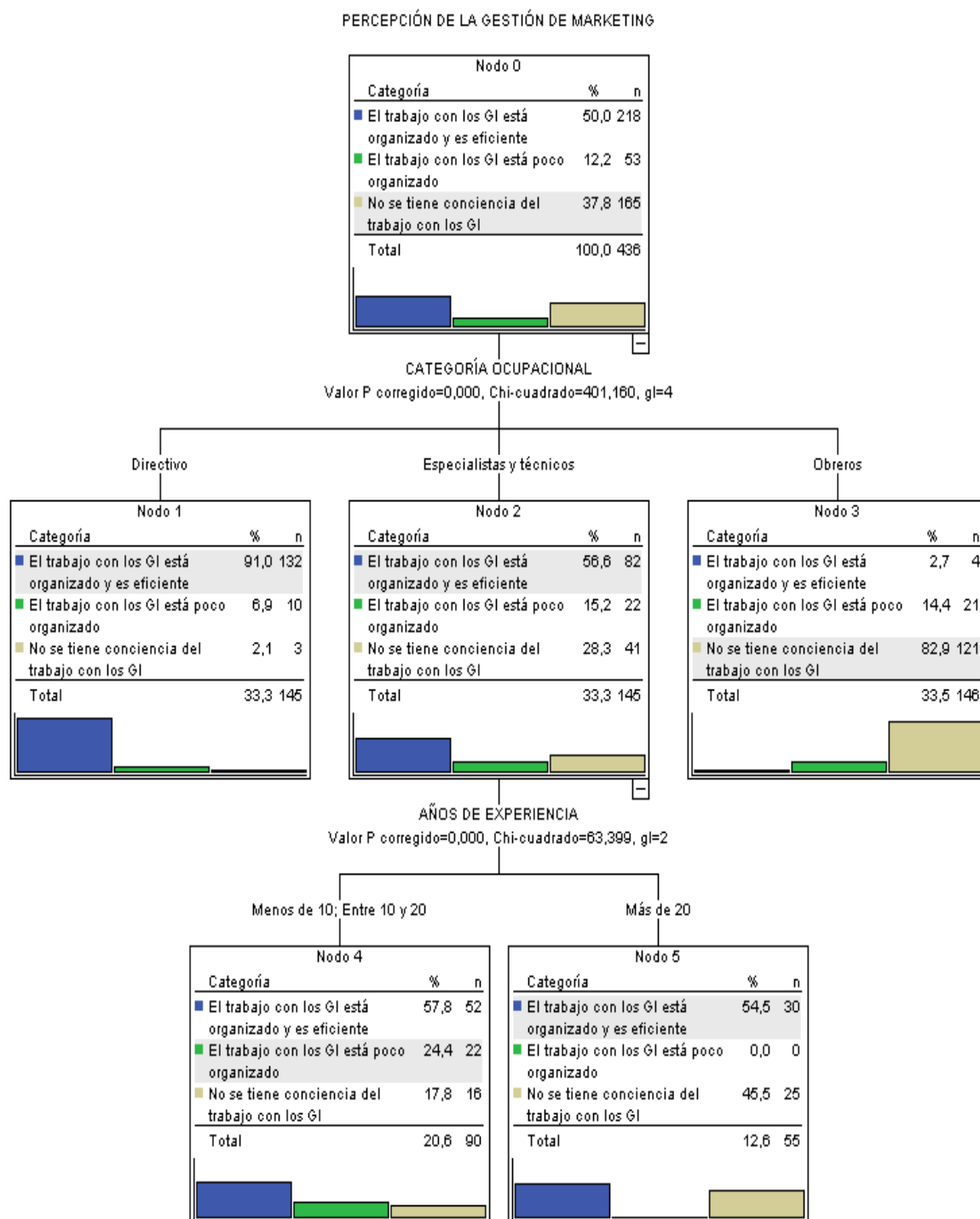


Figura. A3. 4.- Conceptualización del marketing de acuerdo al nivel de instrucción.

Anexo. 4.- Árbol de clasificación para la percepción de la planificación y organización del marketing.



Anexo. 5.- Árbol de clasificación sobre la percepción de la gestión de marketing.



Anexo. 6.- Estructura del grupo de trabajo en el Taller Inter Institucional.

ESTRUCTURA DEL GRUPO DE TRABAJO			
No.	Nombre y apellidos	Institución	Rol en el grupo
1	Yudemir Cruz	UDG	Facilitador
2	Adolfo Núñez	IFF	Registrador
3	Odalys Álvarez	GEAM	Miembro
4	Camila Valiente	SEF	Miembro
5	Antonio Vantour	GEPROP	Miembro
6	Celia Guerra	IFF	Miembro
7	Humberto García	IFF	Miembro
8	Silvia Sánchez	DNF	Miembro
9	Rolando Padrón	IFF	Miembro
10	Carlos Sosa	IFF	Miembro
11	Orlidia Echavarría	IFF	Miembro
12	Juan Montalvo	IFF	Miembro
13	Aníbal González	IFF	Miembro
14	Lourdes Sordo	IFF	Miembro
15	Manuel Valle	IFF	Miembro
16	María Gouyat	IFF	Miembro
17	Efraín Calzadilla	IFF	Miembro
18	José Bravo	IFF	Miembro
19	Isabel Russó	SEF	Miembro
20	Seidel González	UPR (SUM Candelaria)	Miembro
21	Hilda Quesada	IFF	Miembro
22	Juan Herrero	SEF	Miembro
23	Arnaldo Álvarez	IFF	Miembro
24	Alicia Mercadet	IFF	Miembro
25	Arcenio Renda	IFF	Miembro
26	Dulce Almonte	Gran Parque MH	Miembro
27	Lerdis Fernández	Servicios Comunes	Miembro
28	Yosvany Simón	GTE Bahía Habana	Miembro
29	Vicente Cárdenas	EFI Mayabeque	Miembro
30	Yudel García	UPR	Miembro
31	Nicolás Sánchez	GEAM	Miembro
32	Juan Blanco	GEAM	Miembro
33	Miguel Álvarez	IFF	Miembro
34	Miguel Betancourt	IFF	Miembro
35	Liseyda Hernández	IFF	Miembro
36	Teresa Suárez	IFF	Miembro
37	Fernando Jiménez	MINAG	Miembro
38	Henry Torres	IFF	Miembro
39	Lourdes Pérez	Jardín BN	Miembro
40	Sonia Rosette	IES	Miembro
41	Yuri Matos	CUG	Miembro
42	Alberto Vigueras	EFI Manzanillo	Miembro
43	Yuniel Rodríguez	SEF Granma	Miembro
44	Oyaimis Díaz	EFI Ciego de Ávila	Miembro
45	Dorys Santiago	EFI Mayarí	Miembro
46	Raquel Palacios	GEAM	Miembro
47	Pedro Luis P.	EFI La Palma	Miembro
48	Odalys Clivot	GEAM	Miembro
49	René Santos	GEAM	Miembro
50	Mario García	EFI Gran Piedra - Baconao	Miembro
51	Isis Zulueta	GEAM	Miembro

Anexo. 6.- Estructura del grupo de trabajo en el Taller Inter Institucional (continuación).

Leyenda:

UDG: Universidad de Granma.

IFF: Instituto de Investigaciones Forestales.

GEAM: Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña.

SEF: Servicio Estatal Forestal.

GEPROP: Centro de Gestión de Proyectos.

DNF: Dirección Nacional Forestal.

UPR: Universidad de Pinar del Río.

Gran Parque MH: Gran Parque Metropolitano de La Habana.

GTE: Grupo de Trabajo Estatal Bahía de La Habana.

EFI: Empresa Forestal Integral.

MINAG: Ministerio de la Agricultura.

JBN: Jardín Botánico Nacional.

IES: Instituto de Ecología y Sistemática.

CUG: Centro Universitario de Guantánamo.

Anexo. 7.- Instrumentos, técnicas y procedimientos desarrollados durante el Taller Inter Institucional.

GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DEL TALLER INTER INSTITUCIONAL FORESTAL A TRAVÉS DEL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN GRUPOS (PSPG)

1. Acreditación.
2. Apertura.
3. Conferencia inaugural.
4. Presentación de la Metodología de trabajo.
 - A. Presentación del Comité de Soluciones (CDS).
 - B. Lectura de las reglas elementales del trabajo en grupo.
 - C. Presentación de los 6 pasos de la metodología.
 - D. Explicación de los 4 pasos a desarrollar en el taller.
5. Desarrollo del Paso I. Identificación de los referentes teóricos, ideas y problemas.
 - A. Tormenta de Ideas.
 - B. Aclaración de las Ideas.
 - C. Reducción del listado.
 - D. Presentación del listado final de las principales ideas y problemas.
 - E. Conformación de los 2 equipos de soluciones.
6. Desarrollo del Paso II. Análisis de las ideas.
 - A. Votación ponderada.
 - B. Análisis de las ideas y problemas principales. Diagrama Causa-Efecto.
7. Desarrollo del Paso III. Generación de soluciones potenciales (núcleos conceptuales y problemas de la silvicultura en Cuba).
 - A. Tormenta de Ideas.
 - B. Aclaración de las Ideas.
 - C. Reducción del listado.
 - D. Presentación del listado final de las soluciones principales.
 - E. Grupos Nominales.
8. Desarrollo del Paso IV. Planificación de la solución.
 - A. Ponderación de los núcleos conceptuales.
 - B. Conformación del perfil del proyecto para solucionar problemas principales.
 - ✓ Problema.
 - ✓ Objetivos.
 - ✓ Entidades participantes.
 - ✓ Planeación de las tareas. (Diagrama de Gantt)
 - ✓ Resultados esperados.
9. Relatoría general.

Anexo. 8.- Cuestionario de autoevaluación de los expertos.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
UNIVERSIDAD DE GRANMA

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA
DIRECCIÓN FORESTAL NACIONAL
GRUPO EMPRESARIAL DE AGRICULTURA DE MONTAÑA

COEFICIENTE DE COMPETENCIA DEL EXPERTO

Estimado (a) compañero (a):

Ha sido usted seleccionado como experto para ser consultado respecto al **marketing forestal dentro del enfoque de manejo forestal sostenible en las condiciones de la economía cubana**, que presumiblemente pretende ser un importante aporte a la economía forestal, en particular, a la planeación estratégica, el marketing y la responsabilidad social de las empresas forestales.

Se necesita antes de realizarle la consulta, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x) en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con el tema que se trata. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación, que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el marketing forestal sostenible. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
La experiencia obtenida de la práctica			
Trabajo de autores nacionales que haya estudiado			
Trabajo de autores extranjeros que haya estudiado			
Su propio conocimiento del estado del problema en los diferentes contextos			
Su intuición			

Anexo. 9.- Cuestionario del Delphi.

Cuestionario

1. Valore la metodología presentada de acuerdo con los niveles siguientes:

SOBRE LA FASE DE PREPARACION DE LOS LIDERES Y MIEMBROS DE LA EMPRESA FORESTAL				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE ANALISIS SITUACIONAL				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PRODUCTOS FORESTALES EN EL RADIO DE ACCIÓN DE LAS EMPRESAS FORESTALES				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE ELABORACIÓN DE LAS MEZCLAS DE MARKETING PARA CADA PRODUCTO FORESTAL EN CADA MERCADO				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO NECESARIO				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE CONTROL DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA FORESTAL				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

SOBRE LA FASE DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING FORESTAL				
Niveles	Opciones			
Formulación	Clara y sencilla ☐	Manejable ☐	Engorrosa ☐	Incomprensible ☐
Importancia	Muy importante ☐	Importante ☐	Poco importante ☐	Nada importante ☐
Adecuación	Muy adecuada ☐	Adecuada ☐	Poco adecuada ☐	Inadecuada ☐
Aplicabilidad	Muy aplicable ☐	Aplicable en partes ☐	Difícil de aplicar ☐	Inaplicable ☐
Propuesta de modificaciones o sugerencias				

Gracias por su tiempo.

Anexo. 10.- Procedimiento de cálculo del coeficiente de competencia K.

A continuación se describe el procedimiento de cálculo de acuerdo con los criterios aportados por Córdova (s.a.) y Campistrous y Rizo (1998) citados por Cué (2008).

El coeficiente K se calculó de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permitieron argumentar sus criterios.

El coeficiente K se calcula mediante la siguiente expresión: $K = 1/2 (Kc + Ka)$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Entre estas evaluaciones límites (extremas) hubo (9) intermedias que el experto debió marcar con una cruz en la casilla según estimó pertinente

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Y **Ka:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. Este fue determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la tabla patrón siguiente:

FUENTES DE ARGUMENTACION	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
1. Análisis teóricos realizados	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
TOTAL	1	0.8	0.5

Al experto se le presentó esta tabla sin cifras orientándosele que marcara con una cruz (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles **ALTO** (A), **MEDIO** (M) y **BAJO** (B).

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón (mostrada anteriormente) se determinó el valor de K_a para cada aspecto.

De tal modo que si $K_a = 1 \rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes

$K_a = 0.8 \rightarrow$ influencia media de todas las fuentes

$K_a = 0.5 \rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes

Calculados K_c y K_a se procedió al cálculo de K y, seguidamente, se realizó la valoración de la competencia individual por expertos mediante los siguientes criterios:

- $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$ Coeficiente de Competencia Alto.
- $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$ Coeficiente de Competencia Medio.
- $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$ Coeficiente de Competencia Bajo.

Luego se calculó el coeficiente de competencia promedio de los expertos:

$$K = 1/n \sum K_i$$

Donde:

n : Número de expertos potenciales.

Y seguidamente, se valoró este coeficiente promedio según los criterios anteriormente mostrados; el cual, si resultaba alto o medio se utilizaría en la investigación.

Finalmente se determinó el grado de error que se cometería con la decisión final del número de expertos competentes; siguiendo el análisis de Córdova (s.a) en relación con la cantidad de expertos, expone que:

- Un número pequeño crea una hipertrofia, es decir, exagera el papel de cada uno de ellos.
- Un número muy grande hace difícil el logro de concordancia de opiniones.

Se ha demostrado que:

- Si el número de expertos es 5 se comete un error del 20%
- Si el número de expertos es 10 se comete el error del 10%
- Si el número de expertos es 15 se comete un error del 5%
- Si el número de expertos es 20 se comete el error del 2.5%
- Si el número de expertos es 30 se comete un error del 1%

Es evidente, de acuerdo con lo anterior, que el número de expertos a seleccionar está entre 15 y 30.

Anexo. 11.- Competencia de los expertos potenciales.

Número del experto	Kc	Ka	K Competencia	Experto seleccionado
1	0,8	0,9	0,85	Si
2	0,7	0,9	0,80	Si
3	0,9	1,0	0,95	Si
4	0,5	0,4	0,45	No
5	0,8	1,0	0,90	Si
6	0,4	0,6	0,48	No
7	0,5	0,8	0,65	Si
8	0,5	0,4	0,45	No
9	0,8	0,9	0,85	Si
10	0,8	0,9	0,85	Si
11	0,5	0,5	0,48	No
12	0,0	0,9	0,45	No
13	0,8	0,8	0,80	Si
14	0,7	0,9	0,80	Si
15	0,3	0,4	0,35	No
16	0,7	0,9	0,80	Si
17	0,6	1,0	0,80	Si
18	0,6	1,0	0,80	Si
19	0,3	0,4	0,35	No
20	0,7	1,0	0,85	Si
21	0,7	0,9	0,80	Si
22	0,4	0,5	0,43	No
23	0,3	0,4	0,35	No
24	0,5	0,4	0,45	No
25	0,8	1,0	0,90	Si
26	0,5	0,4	0,45	No
27	0,9	0,9	0,90	Si
29	0,8	0,9	0,85	Si
30	0,7	0,9	0,80	Si
31	0,8	0,9	0,85	Si
32	0,8	0,8	0,80	Si
33	0,7	0,9	0,80	Si
Cantidad de expertos seleccionados				21

Anexo. 12.- Cuestionario para la valoración del método aplicado.**CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DEL MÉTODO DELPHI**

A partir del análisis que usted ha podido realizar a la metodología propuesta y su propio desempeño como parte del panel de expertos, valore los aspectos que se relacionan a continuación asignando un valor a través de la siguiente escala:

- 5 para Muy Adecuado (MA)
- 4 para Bastante Adecuado (BA)
- 3 para Adecuado (A)
- 2 para Poco Adecuado (PA)
- 1 para Inadecuado (I)

Aspectos a evaluar:

- a) Adecuación.
- b) Grado de sencillez y científicidad.
- c) Eficiencia.

1. ¿En qué medida el método Delphi, del cual usted formó parte, fue adecuado para valorar la metodología de marketing forestal sostenible?

MA	BA	A	PA	I

Anexo. 13.- Funciones del área de marketing forestal.

- ✓ Identificar y seleccionar el mercado (los clientes) a los cuales estarán dirigidos los productos, estudiando su tamaño para alcanzar un mayor posicionamiento en los mercados meta.
- ✓ Conocer y comprender al cliente al máximo para que los productos forestales satisfagan sus necesidades cualitativamente, ya que cuantitativamente está determinada por las acumulaciones silvícolas existentes y las cifras aprobadas en el balance nacional.
- ✓ Elaborar y mantener actualizada una base de datos sobre las características, necesidades, deseos, expectativas y demandas de los clientes actuales y potenciales, así como sus opiniones sobre la oferta para dirigir mejor la actividad productiva hacia sus necesidades.
- ✓ Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, siempre que la misma pueda decidir sobre ello, tratando de minimizar al máximo posible su incidencia negativa en el cumplimiento de las obligaciones.
- ✓ Participar en el proceso de conformación de contratos con los clientes y suministradores.
- ✓ Elaborar las estrategias, los planes y los presupuestos de marketing sobre la base de la estrategia general de la empresa; en coordinación con el resto de las áreas de la empresa, monitoreando su cumplimiento a través de la toma de decisiones operativas.
- ✓ Estimar la demanda para proyectar y controlar las ventas, dirigiendo oportunamente las fuerzas dedicadas a esta.
- ✓ Vigilar la evolución del mercado y el entorno a través del Sistema de Investigación de Marketing (SIM).
- ✓ Coordinar la acción de los diferentes subsistemas en la empresa para asegurar la eficiencia y los resultados económicos de la organización.

- ✓ Monitorear los ciclos de vida de los productos forestales, tomando las decisiones oportunas sobre su producción, calidad y mezcla para los diferentes segmentos de mercado.
- ✓ Estimular el desarrollo de nuevos productos tanto maderables como no maderables así como la creación de condiciones que permitan agregar valor a los mismos, en particular aquellos que permiten un uso integral del bosque y eliminan residuos, propiciándose el trabajo conjunto con los Centros de Educación Superior y las Entidades de Ciencia y Técnica del territorio.
- ✓ Incentivar a la empresa y participar junto al resto de las áreas en el proceso de certificación forestal como vía esencial para garantizar que los productos forestales que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por cumplir los requisitos de producción sostenible.
- ✓ Estudiar el comportamiento de los costos, la demanda y el entorno para proponer modificaciones sobre los precios, en coordinación con el área económica.
- ✓ Coordinar los diferentes eslabones de las cadenas de distribución.
- ✓ Desarrollar acciones de comunicación con su público objetivo, ya sea con medios propios de la empresa forestal o contratos con terceros destacando los atributos de sostenibilidad, del origen de los productos que ofrece, así como los servicios ambientales que producen los bosques, especialmente los de protección y / o conservación.
- ✓ Incorporar al sistema de trabajo de las diferentes áreas de la empresa, el conocimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, con la participación de los trabajadores.

Anexo. 14.- Partícipes de la puesta en práctica de la metodología.

Partícipes primarios: referido a los partícipes necesarios, que se distinguirán porque su auxilio o cooperación es fundamental para la realización del objetivo, es decir, que si no existiese su auxilio este no se podría desarrollar “adecuadamente”. Para las empresas forestales serían:

- ✓ miembros de la empresa,
- ✓ la Dirección Forestal Provincial y la presidencia del GEAM,
- ✓ el SEF provincial y/o municipal,
- ✓ el PCC provincial y/o municipal,
- ✓ el Gobierno provincial y/o municipal,
- ✓ el IIF (Estación experimental), la Unidad de Ciencia y Técnica,
- ✓ el CES y
- ✓ los Sindicatos

Partícipes secundarios: en esta categoría se medirá la participación por lo necesario del aporte, ya que si auxilian o no, el resultado del objetivo tendría una afectación mínima; también atenderá el caso en el que están los que puede prestar una colaboración durante la realización del objetivo; en este grupo se encontrarían:

- ✓ la ACTAF y otras ONG`s,
- ✓ otras estructuras del sector y el MINAG y,
- ✓ otros organismos y/o órganos gubernamentales.

Anexo. 15.- Especificaciones de las acciones fundamentales para la preparación inicial.

- Socialización:

Consistirá en informar sobre la metodología que comenzará a implementarse, reproduciendo su contenido entre los líderes, creando pancartas y / o gigantografías que reproduzcan su esencia y el sistema de términos básicos de marketing para entenderla. Puede incluir debates individuales, por áreas, en plenarias; también talleres y otras formas de divulgación y debate.

- Necesidades de capacitación:

Su desarrollo parte de aplicar un examen abierto o encubierto sobre los conocimientos en materia de marketing forestal.

El examen abierto puede aplicarse siguiendo el ejemplo del anexo 1, al cual se le pueden añadir o restar elementos de acuerdo a la creatividad del comité de implementación o a través de reuniones generales donde se pregunte directamente cuáles son las necesidades en este tema.

El examen encubierto se realizará en concordancia con la habilidad del CISGM para recolectar información mediante entrevistas informales y la interacción diaria con los miembros de la empresa.

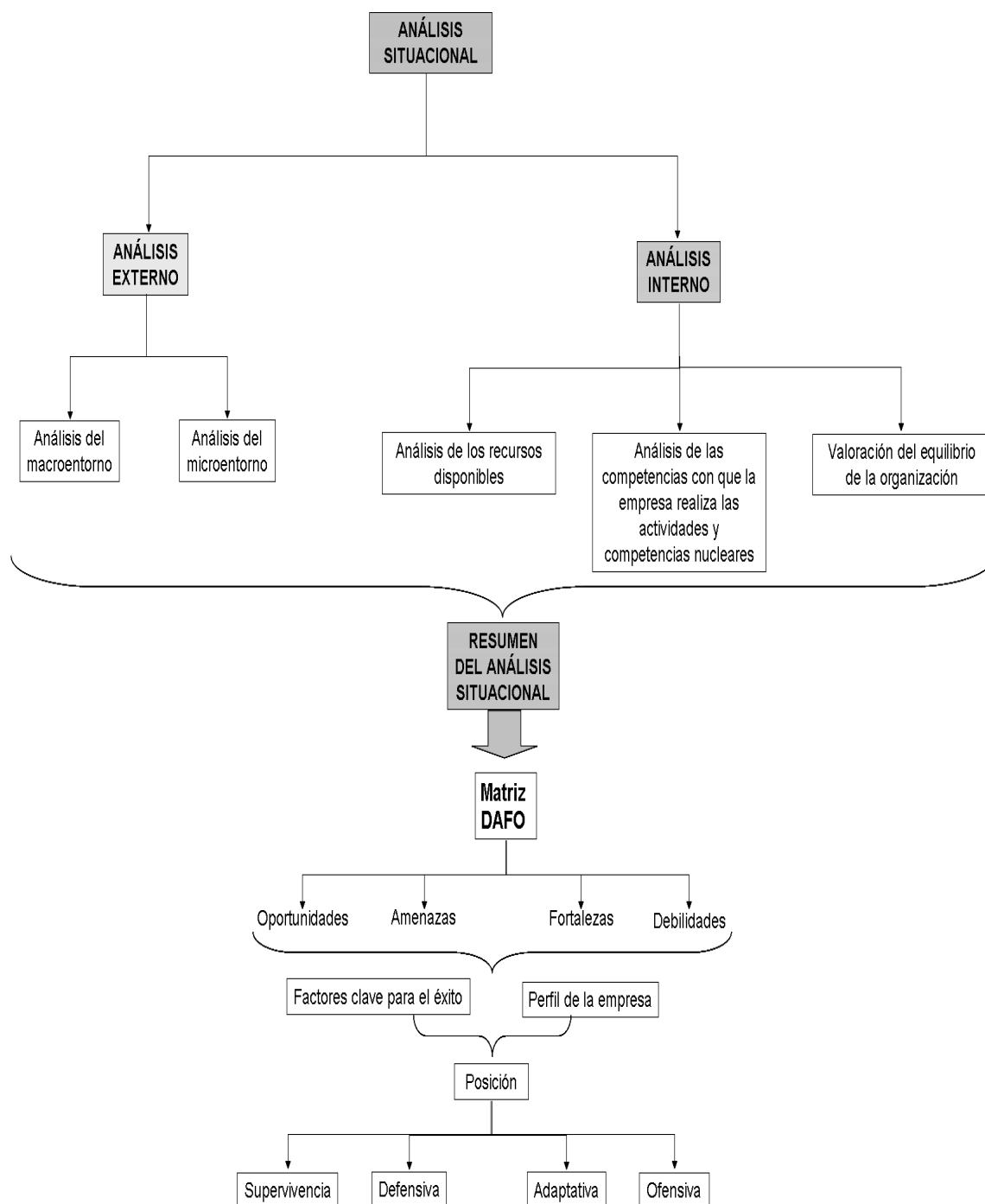
- Plan de capacitación:

El mismo se elaborará tomando como referencia el plan tipo de la tabla A15.1, de igual modo este deberá cumplir con la característica de que pueda integrarse al plan de capacitación y adiestramiento general aprobado para la empresa.

Tabla. A15.1.- Plan tipo de capacitación en marketing forestal.

PLAN DE CAPACITACIÓN EN MARKETING FORESTAL							Cantidad de personas a capacitar:		
Empresa Forestal:									
Objetivos generales:		- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades asumidas en el área de marketing forestal sostenible. - Especializar al personal en funciones de marketing forestal. - Modificar actitudes que contribuyan a la creación de un clima de trabajo satisfactorio y la motivación del trabajador, convirtiéndolo en un ente más receptivo al enfoque al cliente y a la supervisión y acciones de gestión de marketing.							
Formas organizativas	Créditos	Participantes	Tema	Objetivo	Contenido	Habilidades	Modalidad	Recursos didácticos	Evaluación
Curso	2	Directivos, especialistas, técnicos y obreros neófitos en el tema	Fundamentos de marketing	Introducir el sistema básico conceptual de marketing	- Conceptos básicos - Evolución y enfoques del marketing - Enfoque al cliente y sus beneficios en el modelo socialista cubano - Marketing estratégico y operacional	- Manejar el sistema conceptual y el lenguaje técnico - Diferenciar los enfoques de marketing - Manejar la importancia del enfoque al cliente en las condiciones de la economía nacional - Identificar las diferencias entre marketing estratégico y operacional	Conferencia	Pizarrón, carteles, libros, transparencias, acetatos, videos...	Preguntas individuales
							Seminario	Pizarrón, carteles, libros, transparencias, acetatos, videos...	Trabajo en equipos, análisis teórico
							Taller	Videos, papelógrafos, pancartas, carteles...	Trabajo en equipos, respuesta a situaciones problemáticas
Entrenamiento	3	Directivos, especialistas, técnicos y obreros con nivel básico obtenido en la práctica	Gestión de marketing forestal	Caracterizar la gestión de marketing dentro del desarrollo sostenible	- Gestión de marketing forestal sostenible - Generalidades sobre planeación estratégica del marketing forestal - Planificación a corto plazo - Las mezclas de marketing en los productos forestales	- Manejar las peculiaridades del marketing forestal sostenible - Identificar los elementos clave de la planificación estratégica del marketing - Elaborar con destreza las mezclas de marketing de los productos forestales	Conferencias	Pizarrón, carteles, libros, transparencias, acetatos, videos...	Preguntas problemáticas
							Seminarios	Pizarrón, carteles, libros, transparencias, acetatos, videos...	Análisis teóricos, preguntas problemáticas
							Talleres	Videos, papelógrafos, pancartas, carteles...	Casos de estudio
							Actividad práctica: feria expositiva	Simulación de stand de exposición, videos, carteles, gigantografías, carteles, audio...	Formulación y presentación de una mezcla de marketing para un producto forestal
Diplomado	4	Directivos y especialistas encargados de la dirección estratégica del área y la organización	Dirección estratégica del marketing forestal	Perfeccionar la dirección estratégica del marketing forestal en las condiciones de Cuba	- Fundamentos de la dirección estratégica del marketing - Análisis situacional en marketing y su actualización a través del SIM - Identificación de las necesidades de productos forestales en la sociedad cubana - Formulación y monitoreo de objetivos de marketing - Selección y perfeccionamiento de las estrategias de marketing - Proyección táctica (mezclas de marketing y presupuesto necesario) - Control y evaluación de la gestión de marketing - El papel de los directivos en la conducción de la estrategia y el éxito de la organización	- Manejar los elementos teóricos sobre dirección estratégica del marketing - Diseñar los SIM - Dirigir un análisis situacional, un proceso de segmentación de mercados y un proceso de elaboración de mezclas de marketing - Formular y evaluar objetivos y estrategias de marketing - Ejecutar evaluaciones y controles a la gestión de marketing - Identificar el papel de los líderes del área de marketing	Conferencias	Pizarrón, carteles, libros, transparencias, acetatos, videos...	Preguntas problemáticas e integradoras
							Seminarios	Pizarrón, carteles, libros, transparencias, acetatos, videos...	Análisis teóricos, casos de estudio
							Talleres	Videos, papelógrafos, pancartas, carteles...	Casos de estudio, situaciones problemáticas
							Mesas redondas	Proyector, videos y audio, diapositivas, pancartas, PC...	Grupos de trabajo, análisis y exposición de temas teóricos y experiencias prácticas
							Tesina	Proyector, videos y audio, diapositivas, pancartas, PC...	Exposición, defensa y calidad del documento escrito (la estrategia de marketing de la empresa forestal)

Nota: para la formulación del mismo se consideraron las especificaciones del MES en la Resolución: 132/2004. Reglamento de Educación de Postgrado de la República de Cuba.

Anexo. 16.- Esquema general para la realización del análisis situacional.

Fuente: elaboración propia, basado en González, 2010.

Anexo. 17.- Análisis de las fuerzas y factores del macroentorno.

✓ Fuerzas económico – industriales:

El análisis de éstas deberá contemplar el crecimiento del PIB considerando el aporte del sector forestal a este, con la revisión exhaustiva del Balance Nacional de Maderas y otros productos forestales; la disponibilidad de recursos materiales y financieros del país y hacia el sector, la distribución de los ingresos, la política industrial y el nivel de industrialización, así como la evaluación de los productos y sus calidades, precios y costos.

✓ Fuerzas tecnológicas:

Se estudiarán las políticas y presupuestos de Investigación y Desarrollo, las legislaciones sobre los cambios tecnológicos y transferencia de tecnologías en el sector forestal, su nivel de actualización y obsolescencia, analizando el grado de madurez y agotamiento de su efecto, su disponibilidad y acceso.

Es importante estudiar las tendencias relacionadas con la innovación tecnológica y los resultados a nivel nacional en cuanto a innovaciones, racionalizaciones y sustitución de importaciones esencialmente en la industria de transformación de la madera. De igual forma se analizará todo lo relacionado con la protección de patentes y derechos de autor.

✓ Fuerzas político – legales:

Tendrá mucha importancia determinar la situación de la política forestal, la documentación en la que esta se basa y sus objetivos, además de analizar cómo estos se llevarán a la práctica de la empresa forestal. La estrategia de desarrollo forestal y los mecanismos legales establecidos en el sector.

Es de especial atención el examen a la política económica del país y la legislación económico – administrativa, así como las legislaciones reguladoras sobre los negocios, la tributaria y de incentivos especiales y la reglamentación de Comercio Exterior.

✓ Fuerzas ambientales:

La pesquisa a las fuerzas de carácter ambiental resultan de vital importancia en el análisis externo de una empresa forestal, al ser el bosque su objeto de trabajo y un recurso sobre el cual existen, desde el marco internacional, una atención especial, por lo cual en estas fuerzas es importante examinar los compromisos internacionales contraídos por Cuba en cuestiones medioambientales, del bosque y el resto de los recursos naturales. Seguidamente, se estudiarán las legislaciones ambientales y forestales y su nivel de aplicación (esencialmente Ley 81. Ley del Medio Ambiente y Ley 85. Ley Forestal).

Actualizar la información sobre niveles de contaminación ambiental, mecanismos de desarrollo limpio y de tecnologías para la protección del medio Ambiente.

✓ Fuerzas socio – culturales:

De modo general el estudio de estas fuerzas incluyen los movimientos en cuanto a la forma y cantidad de consumo, la caracterización de los sistemas de valores, actitudes, normas de vida y sus cambios, de igual modo el nivel de educación de la población y de su calidad de vida.

Sin embargo, para la empresa forestal es elemental investigar sobre la población rural y de las zonas montañosas, sus indicadores de calidad de vida, empleo y medioambiente; el estudio de los informes de resultados del Plan Turquino – Manatí y los estrategias de desarrollo sociocultural de las regiones.

✓ Fuerzas demográficas:

Los factores demográficos se examinarán partiendo del análisis de indicadores fundamentales como: la tasa de crecimiento demográfico, la tendencia de la tasa de natalidad, tamaño de las familias, la distribución geográfica de la población, y la estructura de la población por edades, sexo y otros que permitan determinar sus expectativas de vida, todo relativo a las zonas montañosas en que están enclavadas estas empresas.

Anexo. 18.- Estudio de los actores del microentorno.

- Empresas en la emulación socialista:

El estudio de este tipo de actor en las condiciones de economía socialista planificada no pretende el mismo objetivo del análisis de los competidores de una economía de mercado, en este caso el propósito es determinar las posibilidades reales de las empresas en la emulación socialista para obtener los mejores resultados en cada hito. De este actor deberá analizarse:

- o Lugar ocupado en la emulación por el 21 de Junio.
- o Cumplimiento de los compromisos de la emulación por el 26 de Julio.
- o Comportamiento del perfil estratégico (puede usarse la figura del anexo 20 y la escala de medición del anexo 21, que posteriormente se presentan).

- Proveedores:

Los proveedores constituyen un grupo de actores importantes y que en el sistema de relaciones con la empresa puede afectar significativamente su capacidad para cumplir con su encargo social. Por tanto, el objetivo esencial de su estudio está centrado en determinar los límites en su poder de negociación con la organización para llegar a acuerdos que permitan el funcionamiento estable de la empresa. Para este fin deberán analizarse los dos grupos principales de proveedores a la actividad forestal:

- o Proveedores – importadores:

Este grupo está formado por organizaciones que constituyen, generalmente, monopolios importadores en Cuba que compran a proveedores internacionales. En este caso el análisis deberá versar esencialmente en:

- Existencia de presupuesto en divisas para las compras en el exterior.
- Prioridad otorgada al sector.
- Precios de los productos.
- Importancia de la producción específica en la economía nacional.

- Volumen de la compra.
- Posibilidad real de sustitución de la importación.

o Proveedores de producción nacional:

Este grupo se forma con el conjunto de productores de insumos, materiales, piezas, equipos y energías, cuya producción está igualmente balanceada nacionalmente. Para estos actores deberá estudiarse en profundidad:

- Prioridad otorgada en el balance.
- Volúmenes demandados.
- Importancia de la producción para el ámbito provincial, regional y nacional.
- Financiamiento necesario para las materias primas.
- Situación de la logística, almacenamiento y transporte de los productos demandados.
- Especificidad de los productos para la actividad forestal.
- Situación del balance energético (prioridad de las industrias forestales al ser grandes consumidoras de energía eléctrica y combustibles)

▪ Clientes:

El propósito del estudio a estos actores es caracterizar la situación de la satisfacción de los clientes y de la demanda de los productos forestales, esto no significa que se realice un estudio del mercado como fase independiente pues más adelante este estudio será profundo y detallado en el proceso de identificación y evaluación de las necesidades, de lo que se trata es de analizar el estado de las relaciones de la empresa con sus clientes y su poder de negociación para con éstas.

Además de las fuentes secundarias de información, aquí se sugiere utilizar, siempre que económicamente sea viable, información de fuentes primarias, mediante

instrumentos de recopilación como el propuesto en el modelo 11 del anexo 23, para estos actores se sugiere atender aspectos clave como:

- o Situación de las expectativas, necesidades y deseos de los clientes reales y los que históricamente ha tenido la empresa predeterminados en el balance, los que ocasionalmente han sido atendidos y los que son atendidos con producciones fuera de balance.
- o Estado de las quejas, reclamaciones, rechazos y sugerencias de los clientes.

▪ Distribuidores

Dentro de los clientes existe un grupo importante que son los distribuidores, conocidos como intermediarios, de estos se debe apuntar con detenimiento:

- o Cantidad de clientes a los que sirve.
- o Nivel de transformación del producto que la empresa le vende.
- o Perfil productivo diferenciando si este está asignado por decisiones nacionales o no.
- o Función como intermediario (si es necesaria y si genera beneficios).

▪ Sustitutos:

Como se ha venido explicando a lo largo de esta metodología, el carácter planificado de la economía cubana hace que aspectos como el de los sustitutos, cuya importancia es elevada en una economía de mercado, resulte de menor importancia, puesto que las decisiones de sustituir un producto por otro depende de la planificación a nivel nacional y por tanto la producción sustituida se encauzaría a otro fin, por lo que la empresa no tendría consecuencias nefastas como en una economía de mercado.

En este estudio del microentorno, el objetivo esencial del análisis de los productos sustitutos estaría encaminado a determinar estos potencialmente afectarían en alguna medida la demanda de productos forestales. Por tanto aquí deberá analizarse:

- o Importancia de la producción.
- o Mercado que abarcaría.
- o Posibilidades de encontrar segmentos desatendidos para encauzar la producción sustituida.

▪ Organizaciones del sector y / o el contexto y las asociaciones empresariales:

Este es un conjunto de actores de gran importancia, pues de ellos dependen las políticas que las empresas deben desarrollar. Los principales que deberán atenderse son: la DFN y el SEF, el Grupo Empresarial, el IIF, las Unidades de Ciencia y Técnica y los CES. El objetivo de su análisis sería identificar las acciones que influirán el actuar de la empresa, para esto deberá pesquisar:

- o Políticas y resoluciones de la DNF y el Grupo Empresarial.
- o Resultados científico – técnicos generalizables del IIF, los CES y las Unidades de Ciencia y Técnica.

▪ Orientaciones de las estructuras gubernamentales y del PCC:

La influencia del gobierno y el PCC en las empresas cubanas resulta esencial para su desempeño, estudiar la influencia de estos sobre la empresa resulta el objetivo clave de su análisis como actores del entorno. Este debe apuntar, entre otros aspectos, a:

- o Acuerdos del PCC con respecto a la empresa.
- o Funcionamiento e influencia de los Comités del PCC de la empresa.
- o Compromisos actuales y potenciales de la empresa con el gobierno.
- o Estado de opinión del gobierno y el PCC sobre el desempeño de la organización (en este caso se puede apelar a fuentes de información primarias, mediante entrevistas con dirigentes del gobierno y el PCC en el territorio, los resultados de las Asambleas, los informes de la Administración y los informes de Rendición de Cuenta de la empresa al PCC y al gobierno).

- Organizaciones políticas y de masas y la comunidad:

Constituye otra parte del análisis que debe realizarse con mucho cuidado, para desentrañar el conjunto de relaciones complejas que estos tienen con la empresa, sus simbiosis, antagonismos y poder de negociación, todo lo cual debe permitir que la empresa conozca cómo puede proceder en el futuro respecto a cada uno de ellos. Para este pesquiasaje podría recurrirse, además de las fuentes secundarias de información, a las primarias, mediante entrevistas a los miembros de las comunidades y los líderes sindicales y los trabajadores. En el caso de las organizaciones podría incluirse en el análisis:

- o Nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos con los sindicatos.
- o Nivel de satisfacción de los miembros de la organización.
- o Percepción del actuar empresario por parte de las organizaciones políticas y de masas.

El análisis debe profundizar en los aspectos de responsabilidad que la empresa desarrolla para la comunidad y el medioambiente, centrados en todos los aspectos clave para un actuar ético de la organización y basado en valores. A continuación se apuntan algunos aspectos esenciales que deben estudiarse en materia de RSC:

- ✓ De las comunidades:

- o Participación en actividades sociales de alto impacto.
- o Apoyo a causas sociales y obras de las comunidades del territorio.
- o Enfoque de género en las actividades desarrolladas.
- o Desarrollo, impacto y pertinencia del extensionismo forestal.
- o Nivel de inclusión de las comunidades en las acciones de la silvicultura en el territorio.

- ✓ Del medioambiente:

- o Estrategias de forestación y reforestación.

- o Monitoreo de los residuos y desechos del proceso productivo.
- o Protección de los recursos naturales asociados al patrimonio boscoso, especialmente la fauna, el agua, los suelos y el aire.
- o Eficiencia del sistema de prevención, combate y monitoreo de los incendios forestales.
- o Monitoreo de los criterios e indicadores del manejo forestal sostenible.

Anexo. 19.- Auditoría de recursos en la empresa forestal.

Auditar los recursos de la empresa proveerá al diagnóstico de información necesaria sobre las capacidades de la misma, este se puede organizar de la siguiente forma:

- Recursos forestales:

Haciendo uso del proyecto de ordenación se resumirán la cantidad de lotes y rodales, localización, tipos de bosques, estadio de crecimiento, régimen de manejo, objetivos de las plantaciones y acumulaciones silvícolas. Y otras informaciones como estado fitosanitario y otros recursos asociados, y nivel de aplicación de las normas de protección contra incendios. De igual modo se determinarán las potencialidades del patrimonio para sostener la producción de los diferentes bienes y servicios forestales. Se analizarán los planes de tala y los planes de manejo de cada uno de los lotes.

- Recursos materiales:

A través de un listado de los mismos se caracteriza su naturaleza (antigüedad, condición, capacidad, localización, etc.). Partirá del análisis de los activos fijos tangibles de modo que se pueda contabilizar todo el mobiliario, infraestructura, maquinarias y equipos de las diferentes fases del ciclo de producción forestal.

El estudio de los inventarios, especialmente los combustibles y lubricantes y el resto de los insumos, garantizará que se conozca a fondo en qué medida la empresa es eficiente

en el uso racional de los mismos, su cumplimiento del plan nacional de ahorro energético y su aporte a la disminución del consumo de combustible.

Analizar cada informe de la empresa, revisar en profundidad las fichas de inventarios y el consumo de materiales por cada ciclo productivo serán herramientas importantes en la auditoría de los recursos materiales.

- Recursos tecnológicos:

La valoración de este tipo de recursos resulta para la actividad forestal de suma importancia, máxime cuando los elementos de calidad técnica de los productos (principalmente los maderables) dependen de la tecnología empleada y su eficiencia, por tanto los recursos tecnológicos están íntimamente relacionados con el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa forestal. Describir el estado actual de cada herramienta, equipo, maquinaria y tecnología en general es el punto de partida, atendiendo en cada caso la preparación, experiencia y motivación de los trabajadores; de esta manera se propone el siguiente orden para el análisis:

- ✓ Manejo de frutos y semillas:

Análisis de los procedimientos de manejo de frutos y semillas. Lista de herramientas y equipos, estado actual de las tijeras aéreas, sacos para la recolección, machetes, varas y equipamiento de los obreros (gafas protectoras, cascos, botas, guantes...).

- ✓ Producción de plantas en viveros:

Tipo de vivero, capacidad productiva por campaña, tecnología de producción (envases o raíz desnuda, si son envases de polietileno negro o tubetes plásticos, de papel, reciclados o biodegradables), tipo de sustrato y formas de producción de sustrato. Tecnología de riego, normas de riego por especie y esquema de movimiento del agua al lugar. Carta tecnológica por campaña. Acarreo de plantas y transporte al sitio de plantación, tipo de transporte y estado técnico. Equipamiento del personal (ropa, zapatos, guantes...).

✓ Preparación del suelo y plantación:

Tipo de preparación. Para la preparación manual describir los equipos usados y su estado (picos, palas, coas, machetes...); para el caso en que se use tracción animal analizar la cantidad de animales y su estado físico, nutricional y de salud; tipo de arado, cantidad y estado. Equipamiento del personal. Para el caso de la tecnología mecanizada se debe describir cada uno de los equipos y su estado técnico. Carta tecnológica de la actividad.

✓ Mantenimientos a las plantaciones:

Los mantenimientos a las plantaciones exigen de una simple tecnología, a saber: machetes, azadones, limas y el equipamiento ergonómico de los obreros. Por cuanto un pesquisaje a la cantidad y calidad de los mismos resulta adecuado.

✓ Tratamientos silviculturales:

Los tratamientos silviculturales resultan las primeras acciones de manejo de las cuales se derivan acumulaciones silvícolas que puedan convertirse en producciones mercantiles, de aquí que las podas, limpiezas, aclareos o raleos exijan de tecnologías más complejas que la fase anterior. Contabilizar y determinar el estado técnico de las motosierras, hachas, machetes y equipos de acopio y transporte, consiste el principal análisis, junto a las cartas tecnológicas de las actividades y la revisión al equipamiento del personal.

✓ Cosecha:

La cosecha es una etapa crítica para el uso de la tecnología, de esta se deben auditar en detalle todas las herramientas y equipos de la tala (motosierras y hachas), del desrame y troceado (motosierras, hachas, troceadora, aserríos portátiles, descortezadoras...), acopio (animales, equipos mecanizados de estera, de empuje frontal, con huinche y otros), de transporte a la industria; así como las cartas tecnológicas de cada labor y los medios de protección y seguridad del trabajo.

Un grupo determinante de equipos y herramientas en esta fase son los usados para el mantenimiento y construcción de caminos forestales muy relacionados con los tipos anteriores, aunque se debe apuntar a las grúas, retocadoras, cilindros y otros.

✓ Transporte:

El transporte se basa de acuerdo a las condiciones del país en lo que tradicionalmente se ha utilizado. En primer lugar los tractores o camiones cargadores, con grúas incorporadas y los autocargables, también los típicos mencionados anteriormente y otros, estudiándose su estado actual y la disponibilidad de piezas de repuesto y nuevos componentes innovados, de igual forma la tracción animal como tecnología de bajo impacto.

✓ Industria forestal:

Sería lógico apuntar hacia la tecnología con que se cuenta en la industria forestal, especialmente la de transformación primaria de la madera que es la predominante en las empresas forestales de Cuba. En este caso se debe particularizar en el tipo de aserrío (con sierra circular, sierras de banda, alternativas u otro), nivel de automatización, cantidad y tipo de unidades operativas acopladas al sistema (canteadoras, descortezadoras, clasificadoras...), estado actual y nivel de obsolescencia de cada equipo.

Se debe explorar con mucha atención la existencia y estado de otras unidades que incrementen el valor de las producciones y la disminución de residuos, en este caso: plantas de secado y tecnología de secado, carpinterías asociadas y tecnología de producción instaladas en estas, plantas de beneficio para los residuos y otras.

En el caso de otras industrias forestales como la de pulpa y papel, tableros aglomerados, de partículas, de bambú, plantas de destilación de resinas, taninos y otros PFNM's se procedería de la misma manera, particularizando en cada elemento componente del sistema productivo, su estado y fase del ciclo de vida útil.

✓ Protección contra incendios:

En la protección contra incendios forestales el uso de medios es llevado a cabo fundamentalmente en la etapa en la que se lucha contra el siniestro por parte del Cuerpo de Guarda Bosques, sin embargo, en etapas tan importantes como la preventiva, la empresa forestal juega un papel determinante.

Cabe, entonces, analizar en detalle los equipos y herramientas disponibles para la construcción de fajas mineralizadas, fajas verdes, trochas y señalizaciones. Primeramente si las labores son manuales o mecanizadas, en el primer caso examinar el estado de los animales y los arados, y en el segundo, los tractores, arados y subsoladores, entre otros.

✓ Manejo integrado contra plagas y enfermedades:

El manejo integrado contra plagas y enfermedades exige de una simple tecnología, sin embargo necesita de un personal competente y bien entrenado y calificado. Respecto a la tecnología analizar los equipos de apoyo a la recolección de muestras y la identificación de signos y síntomas, de igual modo a las medidas sanitarias que se tomen. A saber: motosierras, hachas, machetes, sacos, escaleras, tijeras aéreas y otros.

✓ Ordenación forestal:

La ordenación es una de las actividades más complejas y exigentes en el nivel de actualización de las herramientas y equipos que se usen para lograr un mejor resultado, humanizar el trabajo y obtener un preciso inventario que garantice el éxito de la planeación de la economía forestal de la empresa.

De aquí que se haga necesario estudiar la cantidad, calidad y actualización de los equipos de medición (forcípulas, hipsómetros, cintas métricas y diamétricas), sistemas de posicionamiento global, brújulas, equipos de cálculo y cómputo, mapas, estereoscopios, recolectores de insectos, binoculares y equipamiento personal de los dasónomos y tasadores. También el estado técnico, capacidad y cantidad de los equipos de transporte especializados en zonas montañosas y otros.

- Recursos humanos:

El análisis del sistema de recursos humanos partirá de conocer la cantidad de estos y su calificación o distribución por categorías ocupacionales, el salario y la valoración del desempeño, edad, experiencia y fluctuación.

También debe incluir el análisis de otros factores como la capacidad de adaptación, la motivación, resistencia al cambio y de especial atención para la actividad forestal que se desarrolle, como es el caso de las condiciones de trabajo, trabajo físico desarrollado y contexto (montaña, rural...).

De igual modo la capacitación y superación de los colectivos laborales, la atención a los jóvenes en adiestramiento y a los jubilados.

- Recursos financieros:

Para las empresas forestales este resulta ser un tipo de recurso muy susceptible pues el ciclo de producción forestal demanda de una suma considerable de financiamiento.

A partir de aquí durante el análisis se debe contemplar: las formas de conseguir el financiamiento, acceso a créditos, las fuentes de las cuales se obtiene y los usos que se dan a éstos. Además se examinará el proceso de gestión del efectivo y el control de los deudores y acreedores. Otro aspecto importante resultaría la cantidad de plantaciones certificadas por el SEF de acuerdo con la Resolución 1/2001. Sobre el financiamiento de la Silvicultura en Cuba, para analizar cuánto se recupera de la inversión en cada plantación.

- Recursos organizacionales:

Resultan decisivos en disímiles ocasiones muchos recursos intangibles para el éxito de una actividad en la empresa, es por ello que se hace imprescindible el análisis de aspectos como la imagen de los productos y la empresa forestal en el ámbito que se desarrolla, la capacidad de innovación de su colectivo, el número de patentes registradas, el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, el sistema de relaciones y la estructura formal e informal, entre otros.

De acuerdo con lo expresado, es preciso encauzar la auditoria de estas cuestiones hacia:

- ✓ Cultura organizacional: se atenderán los valores que se comparten, los métodos y estilos de dirección y la proyección corporativa en cuanto a misión y visión definidas, objetivos generales y la estrategia general de la empresa. Además de su historial en la innovación, racionalización y la investigación, de acuerdo con el movimiento anirista, del forum y las generalizaciones.
- ✓ Comunicación: referido a todo el sistema de comunicación interna y su efectividad, el clima de trabajo y las relaciones inter áreas e intra área. La comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal. También la comunicación externa y las relaciones con la comunidad, la imagen corporativa y los emprendimientos de apoyo a actividades sociales.
- ✓ Estructura organizacional: analizar su flexibilidad y eficiencia respecto a la forma en que esta se adapta a los cambios, las relaciones formales y el desarrollo y efectividad de la línea de mando. Funcionamiento de las unidades ejecutivas y funcionales.
- ✓ Sistema de estimulación: efectividad del mismo, modo en que es llevada a la práctica, si es instrumento de motivación y si se adecua a cada categoría ocupacional.
- ✓ Sistema de gestión de la calidad: nivel de aplicación del sistema de normas, estándares y resoluciones del actuar técnico forestal. La implementación de las Normas ISO 9000 y la incorporación de acciones que elonguen la cadena de valor de los productos forestales para la mayor satisfacción en cualidad de los clientes y la sociedad en general.
- ✓ Sistema de gestión ambiental: nivel de adopción de las Normas ISO 14000, efectividad de los planes de prevención de accidentes y enfermedades laborales, disminución de los focos de vectores de enfermedades, disminución de residuos forestales a partir de alternativas de uso, implementación de tecnologías de bajo

impacto durante el aprovechamiento forestal y la gestión de los recursos asociados a los bosques (fauna, flora amenazada...).

Anexo. 20.- Cuadro para desarrollar el perfil estratégico de la empresa.

Áreas funcionales		Aspectos clave		Valoración				
				Débil		Medio	Fuerte	
				1	2	3	4	5
1	MARKETING	1.1	Cumplimiento del plan de producción comprometido en el balance provincial y nacional					
		1.2	Grado de diversificación de la cartera de productos forestales (con énfasis en los PFNM's)					
		1.3	Nivel de satisfacción de los clientes					
2	PRODUCCIÓN	2.1	Sistema de gestión de la calidad implantado y del valor añadido a los productos forestales maderables y no maderables					
		2.2	Costos de producción					
		2.3	Eficiencia de la producción					
		2.4	Utilidades totales					
		2.5	Productividad del trabajo					
		2.6	Utilización de los residuos forestales					
		2.7	Nivel de aplicación de operaciones de bajo impacto ambiental					
3	INVERSIONES Y FINANZAS	3.1	Rentabilidad de las inversiones silvícolas					
		3.2	Rentabilidad de otras inversiones					
		3.3	Reembolsos por financiamiento a la silvicultura					
		3.4	Estado de la contabilidad					
		3.5	Resultados de auditorías, supervisiones u otros controles externos					
		3.6	Estado del control interno					
4	RECURSOS HUMANOS	4.1	Grado de participación de los colectivos laborales en las decisiones					
		4.2	Gestión de riesgos laborales					
		4.3	Atención a jubilados					
		4.4	Eficiencia del sistema de evaluación del desempeño y estimulación					
		4.5	Eficiencia del sistema interno de emulación socialista					
		4.6	Eficiencia del trabajo con cuadros y política de cuadro					
		4.7	Eficiencia del sistema de capacitación y adiestramiento a la fuerza laboral joven					
5	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	5.1	Clima organizacional (de acuerdo con la estructura formal e informal)					
		5.2	Eficiencia del sistema de planificación forestal y control de ésta					
		5.3	Cumplimiento de los aspectos legales (legislación laboral, forestal y ambiental)					
		5.4	Cumplimiento de los planes de manejo con arreglo a las acumulaciones silvícolas y al proyecto de ordenación					
		5.5	Monitoreo de los criterios e indicadores del Manejo Forestal Sostenible					
		5.6	Pertinencia e impacto del proceso de producción forestal y el actual corporativo para con la comunidad					
		5.7	Métodos y estilos de dirección					
		5.8	Comunicación organizacional					

Leyenda:  perfil estratégico promedio de las empresas forestales ganadoras de la emulación socialista en el período 2004 – 2009, según Departamento de Desarrollo y Negocios del GEAM, Consulta: noviembre 21 2009.

Fuente: adaptado y modificado de Thiétart, 1984.

Anexo. 21.- Escalas para medir los aspectos claves en la construcción del perfil estratégico de la empresa.

Aspectos clave		Valoración				
		Débil		Medio	Fuerte	
		1	2	3	4	5
1.1	Cumplimiento del plan de producción comprometido en el balance provincial y nacional	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
1.2	Grado de diversificación de la cartera de productos forestales (con énfasis en los PFNM's)	No se incorpora ningún producto	Se incorpora 1 producto pero maderable	Se incorpora al menos 2 productos y 1 es no maderable	Se incorporan 2 PFNM's	Se incorporan más de 3 PFNM's
1.3	Nivel de satisfacción de los clientes	Se mantienen las mismas quejas, rechazos e incumplimientos	Se mantiene aún alguno de los elementos anteriores	Disminuyen significativamente las quejas y los rechazos y se cumplen todos los contratos	Se viabilizan todas las quejas y rechazos	Las quejas y rechazos son nulas, se cumplen los contratos adecuadamente
2.1	Sistema de gestión de la calidad implantado	No existe	Está en proceso	Ya está implantado	Ya ha recibido controles y la documentación existe y los resultados no son negativos	Se obtienen resultados satisfactorios y los clientes lo reconocen a través de los productos
2.2	Costos de producción	Se sobrecumplen en más del 10% de los productos	Se sobrecumplen en menos del 10% de los productos	Se cumple con lo planeado	Se incumple lo planificado en al menos el 10% de los productos	Se incumple lo planificado en más del 10% de los productos
2.3	Eficiencia de la producción	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
2.4	Utilidades totales	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
2.5	Productividad del trabajo	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
2.6	Utilización de los residuos forestales	No se utilizan aún los residuos	Existe una estrategia para su utilización	Se utilizan al menos los residuos de la industria	Se utilizan todos los residuos maderables de la industria y del aprovechamiento	Existe un reconocimiento de los productos obtenidos de residuos por parte de los clientes y la sociedad
2.7	Nivel de aplicación de operaciones de bajo impacto ambiental	No se aplican	Se han localizado las tecnologías de bajo impacto	Se aplican al menos durante la tala	Se aplican durante todo el proceso de aprovechamiento	Todas las tecnologías del proceso productivo son de bajo impacto
3.1	Rentabilidad de las inversiones silvícolas	No son definidos los objetivos	La rentabilidad es poca	Todas las inversiones silvícolas son rentables al menos sobre los costos	Las acumulaciones silvícolas generan utilidades a mediano y largo plazos	Las acumulaciones silvícolas generan utilidades desde el corto plazo
3.2	Rentabilidad de otras inversiones	No existe	Es poca	Todas las inversiones son rentables al menos sobre los costos	Todas son rentables sobre los fondos	Las utilidades que generan son elevadas
3.3	Reembolsos por financiamiento a la silvicultura	No se obtiene	Se obtiene en menos del 70 %	Se obtiene al menos en el 70%	Se obtiene en más del 70%	Se obtiene en el 100%
3.4	Estado de la contabilidad	No está certificada	Perdió la certificación	Está en proceso de certificación	Está certificada	Ha mantenido su certificación en cada evaluación
3.5	Resultados de auditorías, supervisiones u otros controles externos	Nunca han sido satisfactorios	Han sido satisfactorios al menos una vez	Fue satisfactorio la última vez	Siempre han sido satisfactorios	Han obtenido reconocimientos

Aspectos clave		Valoración				
		Débil		Medio	Fuerte	
		1	2	3	4	5
3.6	Estado del control interno	No se implementa	Está en proceso	Está implantado	Los resultados evidencian un aumento de los indicadores de eficiencia	Ha reconocimientos obtenidos
4.1	Grado de participación de los colectivos laborales en las decisiones	No participan	Participan en algunas de poco grado de importancia	Participan en algunas de alto grado de importancia	Participan en todo tipo de decisiones	Los colectivos se sienten importantes e identificados con el proceso
4.2	Gestión de riesgos laborales	No se gestiona	Se prepara la estrategia	Se implementan planes para viabilizar la estrategia	Disminuyen los riesgos en más del 50%	No se reportan accidentes ni enfermedades ergonómicas
4.3	Atención a jubilados	No se realiza	Se realizan actividades para los fundadores	Se atienden todas las necesidades de los jubilados que concurren a la empresa	Se atienden todas las necesidades de los jubilados aunque no concurren a la empresa	Los jubilados reconocen el trabajo de la empresa para con ellos
4.4	Eficiencia del sistema de evaluación del desempeño y estimulación	No existe	No es eficiente	Logra la evaluación estricta de los trabajadores	Logra realizar las estimulaciones de acuerdo al desempeño	Los trabajadores reconocen la eficiencia del sistema
4.5	Eficiencia del sistema interno de emulación socialista	No existe	No es eficiente	Logra la emulación entre las unidades de la organización	Mejora continuamente los resultados integrales en el trabajo	Los trabajadores reconocen la eficiencia del sistema
4.6	Eficiencia del trabajo con cuadros y política de cuadro	Es ineficiente	Se logra un trabajo sostenido con los cuadros	Se logra un trabajo sostenido con la política de cuadros	Existe una consecución en el trabajo con los cuadros y la política de cuadros	Existe un reconocimiento en este sentido
4.7	Eficiencia del sistema de capacitación y adiestramiento a la fuerza laboral joven	No existe estrategia de capacitación	Está en proceso la estrategia de capacitación y se atienden la fuerza en adiestramiento	Existe una estrategia y planes anuales que viabilizan las necesidades de superación y a los jóvenes	Existe un trabajo sostenido	Existe reconocimiento por parte de los trabajadores
5.1	Clima organizacional (de acuerdo con la estructura formal e informal)	Existen problemas de disciplina, autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de mando	Se reportan problemas graves de disciplina	Existen relaciones adecuadas entre los niveles de mando y una buena disciplina laboral	Las relaciones son buenas y existe reconocimiento por parte de los directivos	Las relaciones son buenas y existe reconocimiento por todo el colectivo laboral
5.2	Eficiencia del sistema de planificación forestal y control de ésta	Los objetivos de producción forestal se incumplen en menos del 90%	Los objetivos de producción forestal se incumplen entre el 90 y el 99%	Se cumplen los objetivos de producción forestal al 100%	Se sobrecumplen hasta un 10% los objetivos de la producción forestal	Se sobrecumplen en más de un 10% los objetivos de la producción forestal
5.3	Cumplimiento de los aspectos legales (legislación laboral, forestal y ambiental)	Se reportan violaciones en la legislación laboral, forestal y ambiental	No se reportan violaciones de la legislación laboral	No se reportan violaciones de la legislación laboral y las de la ley forestal y la ambiental disminuyen en un 50%	No se reportan violaciones de la legislación laboral y las de la ley forestal y la ambiental disminuyen en un 90%	No se reportan violaciones al menos en el último periodo
5.4	Cumplimiento de los planes de manejo con arreglo a las acumulaciones silvícolas y al proyecto de ordenación	Se incumplen, no existe correspondencia entre éstos	Se incumplen independientemente de la correspondencia entre ellos	Por lo menos se respeta el proyecto de ordenación	Se logra que los planes de manejo deriven sólo en lo que el proyecto de ordenación indica	Existe reconocimientos del trabajo sostenido
5.5	Monitoreo de los criterios e indicadores del Manejo Forestal Sostenible	No se aplican	El sistema ya está adecuado a las unidades	Se evalúan periódicamente los mismos	El trabajo es sostenido	Existe reconocimientos por parte del SEF
5.6	Pertinencia e impacto del proceso de producción forestal y el actuar corporativo para con la comunidad	No existe reconocimiento por parte de la comunidad	No existe reconocimiento pero la empresa realiza acciones	Existe reconocimiento por parte de la comunidad	Existe reconocimiento y la empresa aumenta las acciones para crecer en este aspecto	Existe un elevado reconocimiento por parte de todos los actores de la comunidad
5.7	Métodos y estilos de dirección	Predominan los métodos administrativos y los estilos autoritarios	Predominan los métodos administrativos y político e ideológicos, con estilos consultorios	Predominan métodos económicos y socio psicológicos con estilos consultivos	Existe una combinación adecuada de métodos y estilos que favorece la dirección participativa y democrática	Existe reconocimientos por parte de los colectivos laborales
5.8	Comunicación organizacional	Sólo descendente	Se participa en la comunicación descendente y ascendente	Existe un sistema implementado de comunicación interna	Se participa además en la comunicación horizontal y transversal	Existe un reconocimiento por parte de los colectivos laborales

Anexo. 22.- Pasos para el análisis DAFO.

1. El CISGM deberá resumir todo el análisis de la situación, listando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas a través de un fuerte trabajo analítico de todo el comité.
2. Los listados serán socializados y sometidos al criterio de los miembros de las diferentes áreas de la empresa. Se sugiere trabajo en grupo, utilizando el sistema de preguntas invariantes que se proponen: ¿Cuáles son las debilidades que tiene nuestra empresa en todo el proceso de comercialización forestal?, ¿En qué aspectos de la comercialización forestal somos fuertes?, ¿Qué situaciones a nivel local, regional y nacional están amenazando el desarrollo de la comercialización forestal en nuestra empresa? Y ¿Qué oportunidades existen en el contexto local, regional y nacional que podemos aprovechar?
3. Aplicar las técnicas de aclaración de las ideas (los miembros del grupo argumentan las ideas planteadas durante la tormenta) y, la reducción del listado (se complementan ideas semejantes y se reduce la lista a un número manejable de ideas).
4. Redactar, concensuadamente, la lista de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
5. Mediante el trabajo en grupo se deberá someter ante los cuadros y ante el colectivo de trabajadores por separado, el listado conformado por el CISGM, de modo que ambos grupos puedan incluir, excluir, ratificar y perfeccionar cada elemento presentado. Este proceso permitirá tamizar estas ideas y obtener el listado definitivo.
6. Con este listado definitivo se elaborará la matriz numérica, por parte del equipo de expertos del CISGM, asignando una identificación numérica a los elementos que conformaban cada grupo de puntos analizados de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Según como se muestra en la tabla A22.1.

Tabla. A22.1.- Plantilla de la matriz DAFO.

		Oportunidades	Total	Amenazas	Total
		Desde 1... hasta n		Desde 1... hasta n	
Fortalezas	Desde 1... hasta n				
	Total				
Debilidades	Desde 1... hasta n				
	Total				

7. En este caso los expertos seleccionados serán aquellos directivos, técnicos y obreros con experiencia en el trabajo productivo forestal, que sean identificados como líderes en al menos un área de la empresa, estrechamente relacionados con el proceso de perfeccionamiento empresarial y la emulación socialista. Altamente comprometidos con sus funciones y con la revolución socialista cubana, motivados con el proceso de cambio y capacitados y actualizados en el orden técnico, económico, sociocultural y político – ideológico.
8. Llenar la matriz con la asignación de una valoración de orden categórico según el comportamiento de la resultante de las amenazas y oportunidades sobre las fortalezas y debilidades.
9. Obedeciendo al planteamiento: ¿Qué grado de afectación positiva o negativa tienen las amenazas y oportunidades sobre las fortalezas y debilidades de la empresa? Una propuesta de escala se resume en la tabla A22.2, cuya ponderación resultaría positiva (+) para los cuadrantes en los que se analiza la influencia de las oportunidades sobre los puntos fuertes y débiles, y negativas (-) para los cuadrantes donde se analiza la influencia de las amenazas sobre estos mismos puntos.

Tabla. A22.2.- Escala para la ponderación en el llenado de la matriz.

No se afecta	0
Afectación baja	1
Afectación media	2
Afectación alta	3

10. Determinar los totales por filas y columnas, cuyos totales se ubican en la tabla A22.3, indicando, el mayor valor resultante de la interacción de las oportunidades y amenazas sobre las fortalezas y debilidades, la posición estratégica de marketing donde se encuentra.

Tabla. A22.3.- Cuadro de posiciones estratégicas a partir del análisis DAFO.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<i>OFENSIVA</i>	<i>DEFENSIVA</i>
DEBILIDADES	<i>ADAPTATIVA</i>	<i>SUPERVIVENCIA</i>

Fuente: adaptado de Kotler, 1993.

La posición ***ofensiva*** resulta de la influencia de un entorno con un número elevado de oportunidades sobre una empresa con una gran cantidad de puntos fuertes en su actividad, esta implica la definición de objetivos de marketing que permitan el crecimiento del negocio, con especial atención a la preparación de mezclas de marketing efectivas para cada producto / mercado, para lograr la satisfacción eficiente de los clientes que serán satisfechos a partir del balance y mejor posicionamiento en los mercados metas de los productos fuera de balance.

El caso de la posición ***defensiva*** se adopta en la resultante de la interacción de un entorno agreste, donde prevalecen amenazas, con la actividad de la empresa cargada de muchas fortalezas. En esta posición se deben crear mecanismos de defensa que le permita esquivar, minimizar o neutralizar el efecto de esas amenazas, logrando mantener el ritmo en el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los planes comprometidos en el balance y su posición, desarrollando tácticas para un crecimiento continuo de su actividad, en los mercados de productos fuera de balance. En este caso la habilidad de la empresa para anticiparse al impacto de las amenazas y su poder para reponerse después del mismo, es un escudo importante.

Por su parte encontrarse en una posición **adaptativa** la empresa, preñada de muchos puntos débiles en su actividad, desarrollará acciones a través de las cuales pueda mitigar sus deficiencias y crecer aprovechando el conjunto de oportunidades existente, de forma tal que se ajuste al contexto y logre el éxito.

La **supervivencia** es la posición resultante de una empresa con una actividad llena de debilidades influenciada por un entorno muy desfavorable donde predominan las amenazas. Las barreras que se crean en la interacción del entorno con la empresa limitan el desarrollo y el crecimiento pues las capacidades y recursos de la misma no pueden sostener una materialización eficaz de los objetivos, por cuanto sobrevivir con un volumen que al menos permita cumplir los compromisos del balance y que permita las mínimas utilidades, es casi la única opción. En este último caso, está claro, que las instancias superiores del sector forestal deberán intervenir para tomar decisiones para solucionar este tipo de situaciones en que pueda estar una determinada empresa, que pueden encaminarse al apoyo con financiamientos, modernizaciones en el proceso productivo y la industria forestal, integración con otras organizaciones u otras medidas que sean viables en todas las dimensiones.

Anexo. 23.- Propuesta de modelos a utilizar en el desarrollo de la metodología.

Modelo. 1.- Descripción de los mercados.

EMPRESA FORESTAL: _____					
TIPO DE PRODUCTO: Maderable No maderable					
NOMBRE DEL PRODUCTO O LA LÍNEA: _____					
DESCRIPCIÓN DE LOS MERCADOS AL CIERRE DEL AÑO 20 _____					
MERCADO REAL					
Nombre del Cliente	Localización *	Actividad que realiza	Tiempo que lleva en la relación de intercambio (Años)	Cp (Miles de unidades)	DP (Miles de unidades)
(1 hasta n)					
MERCADO POTENCIAL					
Nombre del Cliente	Localización *	Actividad que realiza	Proveedores de producto o la línea		
(1 hasta n)					

•“L” para los locales, “N” para los nacionales

Cp: consumo promedio, DP: demanda potencial

Modelo. 2.- Cuadro de análisis de campos de fuerza.

FUERZAS POSITIVAS	FUERZAS NEGATIVAS	RESTRICCIONES
(1 hasta n)	(1 hasta n)	(1 hasta n)

Modelo. 3.- Proyección estratégica sobre el producto.

DECISIONES ESTRAGÉGICAS SOBRE EL PRODUCTO		
Año: _____	Mercado: Nacional ☐ De exportación ☐	
Producto	Decisiones estratégicas	
	A corto plazo	A largo plazo
(1 hasta n)		

Modelo. 4.- Plan de acciones de marketing.

Plan de acciones de marketing				
Objetivo	Acciones	Recursos necesarios	Plazo en que se realizará	Control
Desde 1 hasta n formulados	Desde 1 hasta n	En el orden material, financiero y humano	Menos de 2 años (corto), entre 2 y 5 años (mediano) y más de 5 años (largo)	Forma en que se medirá su realización

Modelo. 5.- Plan de marketing anual.

PLAN DE MARKETING DEL AÑO 20____						
FUNCIONES						
Actividad	Responsable	Participan	Fecha	Recursos necesarios	Resultados esperados	Control
Decisiones sobre el producto						
(1 hasta n)						
Decisiones sobre la distribución						
(1 hasta n)						
Decisiones sobre la comunicación						
(1 hasta n)						
Otras decisiones						
(1 hasta n)						

Modelo. 6.- Cronograma de ejecución del plan de marketing anual.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING DEL AÑO 20____												
FUNCIONES												
Actividad	Meses											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Decisiones sobre el producto												
(1 hasta n)												
Decisiones sobre la distribución												
(1 hasta n)												
Decisiones sobre la comunicación												
(1 hasta n)												
Otras decisiones												
(1 hasta n)												

Modelo. 7.- Presupuesto del plan de marketing anual.

PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 20____			
Funciones y acciones de marketing	Total de moneda nacional	Total de pesos convertibles	Moneda total
Investigación comercial			
Decisiones del producto			
Decisiones de comunicación			
Expansión nacional			
Otras acciones			
Total del presupuesto			

Modelo. 8.- Control del presupuesto de marketing anual.

CONTROL DEL PLAN DE MARKETING AÑO 20____						
Funciones y acciones de marketing	Costo previsto		Costo realizado		Desviación	
	MN	MLC	MN	MLC	MN	MLC
Investigación comercial						
Decisiones del producto						
Decisiones de precios						
Decisiones de comunicación						
Decisiones de distribución						
Expansión nacional						
Expansión internacional						
Otras acciones						
Total						

Modelo. 9.- Control de la rentabilidad sobre el producto.

CONTROL DE LA RENTABILIDAD SOBRE EL PRODUCTO						
PRODUCTO:			MERCADO:			
Elementos a considerar	Plan		Real		Margen de cumplimiento	
	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC
Valor de las ventas en miles						
Ventas en miles de unidades						
Costo de los productos vendidos						
Beneficio bruto						
Margen bruto (%)						
Total						

Modelo. 10. Cuadro de decisiones para el perfeccionamiento de la estrategia.

CUADRO DE DECISIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING FORESTAL			
ETAPA	INDICADORES	COMPORTAMIENTO	DECISIONES
PRIMERA ETAPA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	CONTROL AL PROYECTO DE ORDENACIÓN FORESTAL	Incumplimiento general de los criterios e indicadores con enfoque a la RSC	Reproyección de los lineamientos base del proyecto
		Cumplimiento de los criterios e indicadores	Monitorear y mantener la tendencia
		Reconocimiento social con respecto a la RSC	Solicitar evaluación externa y fortalecer la imagen corporativa
	MONITOREO DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING	A penas se cumplimentan con las acciones realizadas, los resultados son negativos	Reformulación de los objetivos de marketing (reestructuración total de la estrategia o abandono)
		Se cumplen adecuadamente	Monitoreo continuo
		Algunos no se cumplen o lo hacen con muchas dificultades, se encarecen los costos	Reformulación del objetivo, mejoramiento de la estrategia a través de una mayor contextualización, participación y flexibilidad
	MONITOREO DE LAS NECESIDADES DE PRODUCTOS FORESTALES EN EL RADIO DE ACCIÓN	No se realizan acciones de investigación e información de marketing, se cumple sólo con el Balance	Activar el plan de capacitación en marketing forestal, fortalecer el equipo de investigación e información de marketing
		Se identifican las principales necesidades pero no se realizan acciones concretas para atenderlas	Fortalecimiento de la coordinación entre áreas, analizar las posibilidades de diversificación de la cartera de productos
		El sistema de investigación e información de marketing es eficiente y se realizan acciones concretas para atender las necesidades	Mantener la tendencia, diversificar la cartera de productos, tomar decisiones estratégicas de crecimiento
SEGUNDA ETAPA PROYECCIÓN TÁCTICA	CONTROL DEL COSTO DE MARKETING	Sobrecumplimiento del presupuesto	Reestructuración del presupuesto (eliminar actividades innecesarias)
		Cumplimiento del presupuesto	Optimización de los gastos
		Incumplimiento del presupuesto	Mantenimiento de la tendencia
	CONTROL A LOS PLANES DE MANEJO	Sobrecumplimiento de la cantidad de hectáreas a aprovechar	Readecuación de los planes de manejo para la coordinación adecuada con el proyecto de ordenación forestal
		Cumplimiento de la cantidad de hectáreas a aprovechar	Activación de los planes de reforestación y recuperación del patrimonio aprovechado
		Incumplimiento de la cantidad de hectáreas a aprovechar	Readecuación de los planes de manejo, perfeccionamiento de la planificación forestal
	MONITOREO DE LAS OPERACIONES DE MARKETING	A penas se realizan, los resultados son negativos	Reformulación del plan de marketing
		Algunos no se cumplen o lo hacen con muchas dificultades, se encarecen los costos	Reestructurar el presupuesto de marketing, fortalecer la dirección del área
		Se realizan adecuadamente	Monitoreo continuo
	DESEMPEÑO	No hubo desviaciones	Monitoreo continuo, activación del plan de estimulación
		Hubo algunas desviaciones específicas identificadas	Activación del plan de acciones correctivas, reorientación de los objetivos derivados a las áreas implicadas
		El desempeño fue ineficiente, los resultados son negativos	Revisión de toda la estrategia, específicamente en la correspondencia con la estrategia general de la empresa, se activan las correcciones o se abandona la estrategia

Modelo. 11.- Cuestionario para los clientes.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES									
Estimado cliente: En aras de perfeccionar nuestro trabajo, creando bienes y servicios forestales que satisfagan aún más las necesidades y deseos de su empresa, le pedimos su colaboración respondiendo el cuestionario que a continuación se presenta. Gracias por su tiempo, Colectivo laboral: Empresa Forestal _____									
1. Considera que los productos que compra en nuestra empresa, tienen una presentación y servicios al producto: Muy adecuada ☐ Adecuada ☐ Poco adecuada ☐ No tiene ☐ No sé ☐					2. La calidad de los productos y servicios recibidos de nuestra empresa, los califica como de: Alta calidad ☐ Calidad media ☐ Baja calidad ☐ No sé ☐				
3. El cumplimiento de todos los deberes contraídos por nuestra empresa en los contratos realizados con la suya, ha sido: Elevado ☐ Medio ☐ Bajo ☐ Ninguno ☐ No sé ☐					4. De acuerdo a la calidad percibida de nuestros bienes y servicios, usted considera que los pedios son: Bastante adecuados ☐ Adecuado para algunos productos ☐ Inadecuados ☐ No sé ☐				
5. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar nuestro proceso de distribución (transporte, almacenamiento, tiempo de entrega...)? _____ _____ _____					6. ¿Cómo cataloga la atención recibida por parte de nuestro colectivo laboral? Tanto formal como informal, así como en interacciones tanto personales como impersonal (Por teléfono, fax, correo electrónico, correo postal) Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ No sé ☐				
7. ¿Es interés de su empresa que la nuestra respete el medioambiente y sea responsable con el uso sustentable de los recursos boscosos que generan los bienes y servicios que usted nos compra? Completamente ☐ En partes ☐ No es de nuestro interés ☐ No sé ☐					8. Considera que las actividades de comunicación para conocer sobre nuestros productos y servicios son: Muy necesarias ☐ Necesarias ☐ Poco necesarias ☐ Innece-sarias ☐ No sé ☐				
11. Si en la pregunta 8, marcó una de las dos primeras opciones: ¿Qué actividades de comunicación nos sugeriría? Publi-cidad ☐ Promo-ción de ventas ☐ Relaciones públicas ☐ Todas anteriores según el producto ☐ No sé ☐					12. Considera que nuestro desempeño para cumplir con todas sus expectativas es: Bastante adecuado ☐ Adecuado para algunas actividades ☐ Inadecuado ☐ No sé ☐				
13. Aquí tiene la oportunidad de expresar libremente los criterios que siempre ha querido darnos, no se preocupe escriba lo que desee, su opinión siempre será respetada y bien recibida.									

Anexo. 24.- Pasos para el estudio de las necesidades y deseos de los macrosegmentos organizaciones no priorizadas en el balance y la población.**1. Identificación de variables de segmentación y segmentación del mercado:**

Este sería el primer paso, mediante el cual se identifican las variables o elementos a considerar para la investigación y análisis durante la segmentación del mercado y el desarrollo de los perfiles de los segmentos. En el proceso de segmentación convendrá recoger y analizar una cierta cantidad de información que sirva para conocer la situación y poder anticiparse a los cambios, en este aspecto los estudios del mercado constituyen análisis básicos pues sin ellos no se puede contar con la información necesaria.

Las variables a considerar para una eficiente segmentación del mercado no atendido por el balance de productos forestales serían básicamente los que describe la tabla A24.1.

Los perfiles de los mercados garantizarán un resumen de sus características atendiendo a las variables analizadas y a los factores que se describen en la tabla A24.2.

2. Definición del público objetivo:

De acuerdo con las descripciones de los perfiles de los segmentos se valorará el nivel de prioridad para atender un segmento, considerando en primer término la demanda histórica que ha tenido cada segmento, el tipo de producto forestal y la disponibilidad de acumulaciones silvícolas para sostener en el tiempo la producción, lo cual determinaría el atractivo de cada segmento y la selección de los mercados objetivo para cada producto, pudiendo llegarse en algunos casos a los nichos, como aquella parte pequeña del mercado que puede ser bien atendida.

Para comprobar que la segmentación fue efectiva y conocer la utilidad de un segmento, este debe ser: medible (tamaño, características...), sustancial (ser grande, rentable y / o prioritario en la economía nacional, provincial o local para ser atendido), accesible (que la empresa lo pueda atender con eficacia), diferenciable (distinguibiles

con respuestas diferentes a los demás segmentos ante los mismos programas de marketing) y accionable (que se pueda atender con un determinado programa).

3. Posicionamiento:

A través de toda la segmentación realizada, los productos podrán posicionarse con una determinada mezcla de marketing en un determinado segmento, en varios de estos o en un nicho. Es decir, conseguir un lugar distinguible en la mente del público objetivo. Para lo cual, se identificarán los conceptos de posicionamiento para cada segmento, los cuales pueden ser por diferenciación del producto, de los servicios, del personal, de la imagen y esencialmente por la calidad, aspecto principal para el éxito del marketing forestal en las condiciones de Cuba.

Esta diferenciación vale la pena en el caso en que la misma satisfaga los siguientes criterios (adaptados de los planteados por Levitt, 1980):

- *Importancia:* crea un beneficio muy valorado, por ejemplo el vitolaje específico de la madera aserrada de preciosas para el enchapado interior.
- *Compromiso real con el manejo forestal sostenible:* que el producto forestal, sea maderable o no, se realice a partir de un bosque gestionado de forma sostenible, contando el mismo con el certificado correspondiente.
- *Afrontable:* es interés del país, provincia o localidad la realización de la actividad, por ejemplo la producción de guayabitas del pinar como único producto para producir el licor típico de Pinar del Río.
- *Rentable:* la empresa puede realizar la producción, al menos, con el mínimo de utilidades permisible y el menor impacto a su patrimonio boscoso y las comunidades asociadas, por ejemplo la producción de carbón vegetal.

El posicionamiento se puede lograr basado en atributos del producto, en los beneficios que reporta, en sus aplicaciones o en el deseo del propio cliente. Por tanto, seleccionar, desarrollar y comunicar el concepto de posicionamiento es muy importante pues los clientes deben conocer cuáles son los aspectos en cuanto a producción, calidad y

responsabilidad de la empresa en la oferta realizada, que demuestre que la misma actúa para satisfacer con mayor eficiencia las necesidades siempre crecientes de la sociedad socialista cubana, llevando sus producciones con mayor adecuación a esas necesidades y deseos de los clientes.

El desarrollo de los mapas de posicionamiento de los productos garantiza que la empresa monitoree diferentes aspectos sobre cómo se está percibiendo el satisfactor, a través de encuestas a los clientes. La figura A24.1 presenta el mapa de posicionamiento de un producto forestal altamente demandado en el país respecto a la calidad y el precio.

Tabla. A24.1.- Variables a considerar para la segmentación del mercado.

Variables a considerar para la segmentación del mercado de productos forestales	
Organizaciones no atendidas en el balance	Población
•Aplicaciones específicas de los productos •Tamaño del pedido •Especificaciones del contrato	•Sector (urbano o rural) •Nivel de prioridad otorgado por el gobierno y las organizaciones políticas y de masas •Número de miembros de la familia •Poder adquisitivo

Tabla. A24.2.- Aspectos a considerar en la descripción de los perfiles de los mercados.

Variables	Aspectos a considerar	
	Organizaciones no atendidas en el balance	Población
Características	•Número •Localización y emplazamiento •Actividad que realiza •Aporte a la economía local, provincial y nacional	•Magnitud total •Tendencia en el crecimiento •Ingresos y estructura de gastos •Distribución por zonas urbanas y rurales •Tamaño y composición de la familia
Compra	•Motivos de compra •Comportamiento durante la negociación •Poder de negociación	•Motivos de compra •Comportamiento en la relación de compra (moda, interés, comodidad, afecto, seguridad y / u orgullo) •Hábitos del comprador
Expectativas	•Necesidades específicas del distribuidor y el comprador industrial •Principales exigencias en los contratos	•Necesidades y deseos, características •Satisfacción de necesidades primarias, secundarias o superiores

Fuente: elaboración propia, basado en Villoslada, 2005.

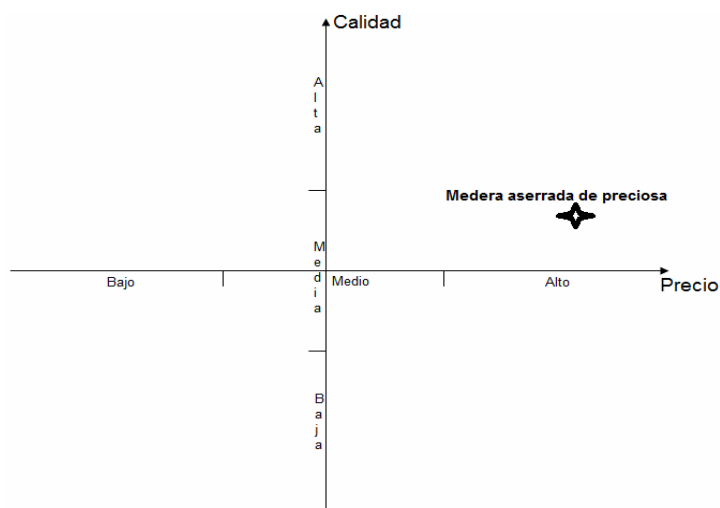


Figura. A24.1.- Mapa de posicionamiento de un producto forestal.

Anexo. 25.- Procedimientos de cálculo de los indicadores de efectividad general.

1. Se determinará el tamaño del mercado con que cuenta la empresa forestal, previendo su demanda futura.

Se calcula el consumo promedio (C_p) y la dinámica de las compras (D_{cc}), para prever la demanda potencial. El C_p se calculará determinando el promedio del volumen de productos forestales totales (V_{pft}) comprados en los últimos cinco años, como mínimo. La expresión matemática sería la fórmula a.

$$C_p = \frac{\sum_{n+5} V_{pft}}{5} \quad .-(a) \quad D_{cc} = \left(\frac{V_{aa}}{V_{ap}} \right) * 100 \quad .-(b)$$

La dinámica de las compras realizadas por el cliente (D_{cc}), en unidades físicas, también será determinada como mínimo en los últimos cinco años. En la expresión matemática para su cálculo (fórmula b) se relacionan, el volumen comprado en el año de análisis (V_{aa}) y el volumen comprado en el año precedente a ese año de análisis (V_{ap}).

2. Se determinará el retorno sobre la inversión de los gastos de mercadotecnia (ROMI).

$$ROMI = \frac{(Vs - CVs) - GAM}{GAM} - (c)$$

Dónde: **Vs**, son las ventas totales del período en análisis; **CVs**, los costos de esas ventas; y el **GAM**, los gastos totales de las actividades de marketing o comercialización.

Aunque este indicador puede ser percibido como uno de eficiencia más que de efectividad, pues relaciona entradas (GAM) con resultados (beneficio bruto), se considera relevante y se elige para medir la segunda, porque establece, desde una perspectiva financiera, la contribución de los esfuerzos a los resultados.

El ROMI es también útil pues su fórmula (d) desglosada, donde el Beneficio bruto (Bb) se obtiene de la diferencia entre las Ventas (Vs) y el Costo de las Ventas (CVs), incluye un indicador más que se considera valioso para la medición de la efectividad.

$$Bb = Vs - CVs - (d)$$

Anexo. 26.- Matriz de estrategias de crecimiento.

		Productos	
		Existentes	Nuevos
M E R C A D O S	Existentes	Estrategias de crecimiento en volumen y cantidad de productos forestales que se ofertan en el mismo mercado que actualmente es atendido	Estrategias para ampliar la cantidad de productos maderables y no maderables que satisfagan otras necesidades de los mercados que tradicionalmente han sido atendidos
	Nuevos	Estrategias para satisfacer con productos existentes necesidades de mercados no atendidos hasta el momento	Estrategias de diversificación de productos maderables y no maderables que satisfagan necesidades de mercados no atendidos hasta el momento

Fuente: adaptado y modificado de Ansoff, 1957.

Anexo. 27.- Dimensiones de los productos forestales.

Para el mejor entendimiento de cómo realizar la mezcla de producto se muestran a continuación las principales dimensiones que debe tener un producto forestal (figura A27.1) y se ejemplifica la mezcla de producto para uno del tipo maderable y uno no maderable.

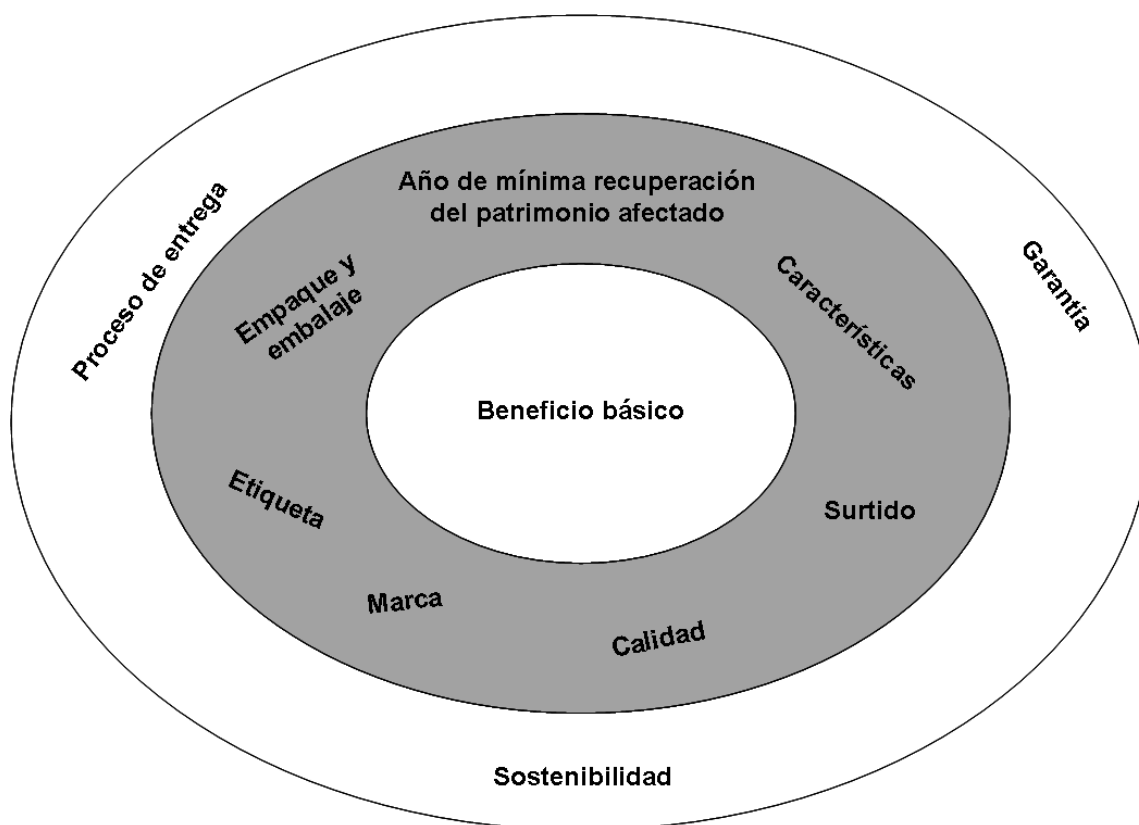


Figura. A27.1.- Mezcla tipo de un producto forestal.

Los productos forestales maderables constituyen generalmente los bienes forestales más demandados por la sociedad, uno de ellos resulta la madera aserrada de preciosas. A manera de ejemplo se presenta la mezcla realizada para el año (x) para este producto en el mercado las Carpinterías Especializadas en la elaboración de cajas para empacar tabacos de las diferentes marcas de exportación, definido en el Balance Nacional a satisfacer por la EFI Pinar del Río:

- o **Beneficio básico:** conservación de los caracteres organolépticos de los tabacos.

- o **Producto genérico:** madera aserrada de Cedro (*Cedrela odorata L.*), en tablas de sección rectangular y aristas vivas, con ancho de 10 cm. x 30 cm. de ancho y grueso de 1,0 cm. a 3,0 cm., escuadrías de 2,0 cm. x 4,0 cm. a 5,0 cm. x 8,0 cm. Obtenida a partir de la tecnología de aserrío con sierra de banda múltiple, secado inicial de la madera al aire libre y secado final en cámara de secado al 12 % de humedad. De calidad “A” según la Norma Cubana: NC: 97 – 48. Resolución: 55/84. Etiquetadas con una pegatina de color blanco, con la marca general de la empresa Pinar del Río, fecha de producción, fecha de expedición, porcentaje de humedad, vitolaje, especie, tipo de calidad y garantía de durabilidad. Embaladas en pilas de 10 unidades con divisor inter pila para la circulación del aire.
- o **Producto ampliado:** se entrega al cliente en la misma empresa. Se garantiza que las tablas durarán 30 años como mínimo sin exposiciones excesivas a la humedad, exentas del ataque de plagas y sin alteraciones visibles en cuanto a resquebrajaduras, alabeo, fracturas totales. El producto procede de un bosque certificado por el SEF en cuanto a que el mismo se maneja de acuerdo con el sistema de criterios e indicadores del manejo forestal sostenible del país. La empresa a través de sus técnicos y especialistas asesora círculos de interés en las escuelas primarias de la provincia sobre reforestación con especies preciosas donde se incluye el Cedro.

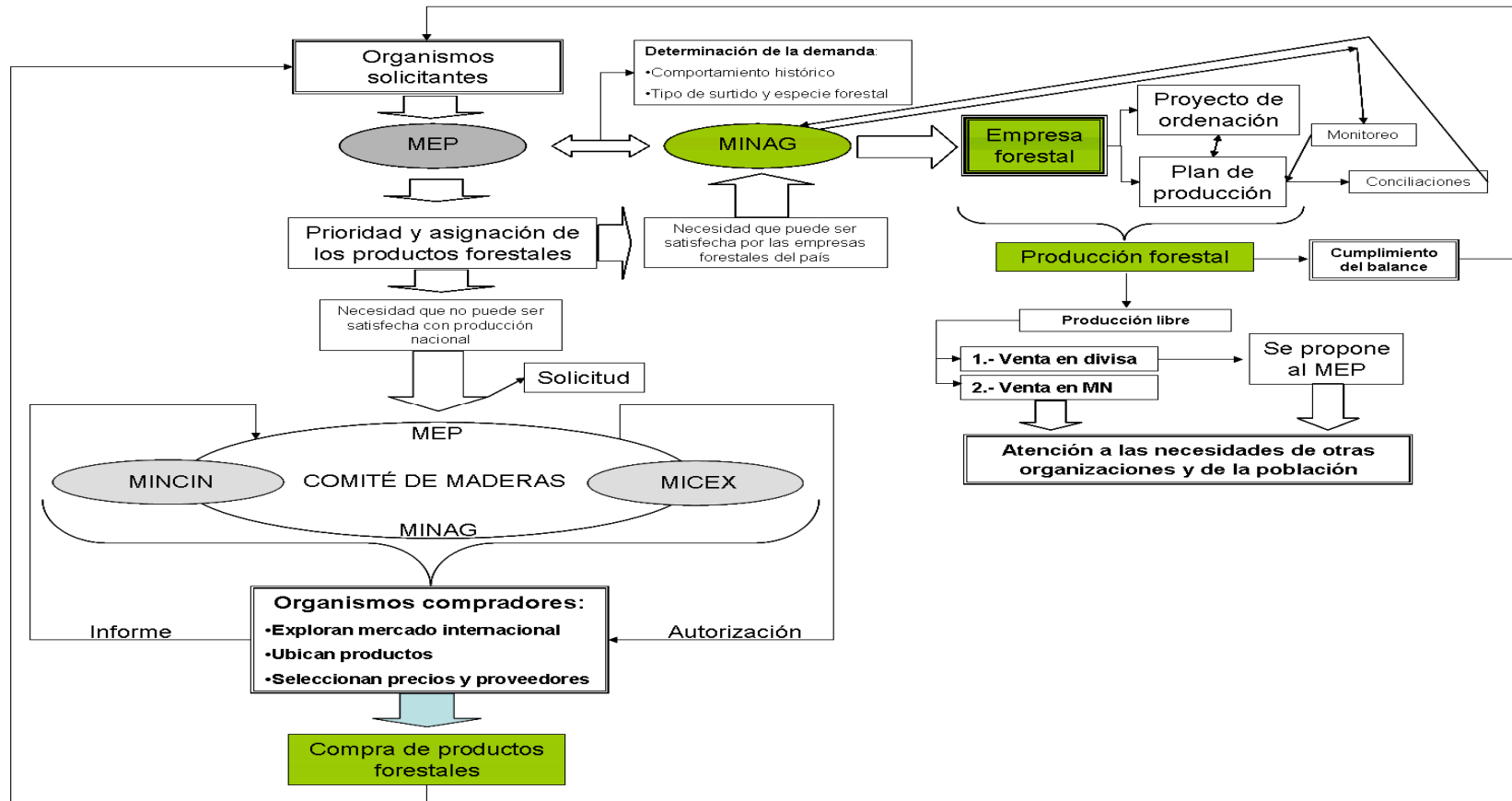
El caso de los PFNM's, resultan la mayor oportunidad que las empresas forestales cubanas tienen, hoy día, para crecer y diversificar sus producciones, minimizando costos, satisfaciendo una mayor cantidad de necesidades sociales no cubiertas y generando utilidades con menor impacto al ambiente, lo que se traduce en ganar mayor reputación social. Por lo que la eficiencia en la proyección de la mezcla de la variable producto se torna en factor de éxito. Seguidamente se tipifica un ejemplo para este grupo de productos.

La EFI Mayarí cuenta dentro de los clientes fuera del balance y que registra utilidades en CUC, al Complejo Turístico Guardalavaca, este cliente demanda para el año (z) un volumen (n) de Guano Forestal para la construcción y rehabilitación de los ranchones y

sombrillas rústicas de las playas. A partir de esta situación ha proyectado la siguiente mezcla de producto:

- o **Beneficio básico:** protección del sol y la lluvia en el ambiente de la playa.
- o **Producto genérico:** hojas simples flaveladas de Palma cana (*Sabal parviflora*), en pencas hechas, con longitud radial entre 70,0 cm. y 120,0 cm., pedúnculos con longitud mínima de 50,0 cm. obtenidas mediante el desmoche manual con machete. Maduradas al intemperie, de color amarillo pálido. Clasificadas como calidad “A” y “B” según la Instrucción del MINAG 1997. Embaladas en grupos amarrados de 100 unidades.
- o **Producto ampliado:** son entregadas directamente al cliente en sus emplazamientos. Se garantiza que las pencas duren como mínimo 6 años como cobertura para techos de las construcciones rústicas y para las sombrillas de playa, expuestas a todos los factores climáticos. Las plantas desmochadas representan el 86,8 % de las existentes en el patrimonio y necesitan a penas 7 meses para reponer la cantidad de hojas cortadas por tanto la producción de Guano cuenta con el certificado del SEF con respecto a que en los guanales se aplica el sistema de criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible.

Anexo. 28.- Esquema del funcionamiento del Balance Nacional de Maderas.



Fuente: elaboración propia, basado en Valido, 2010.

Anexo. 29.- Acciones para el trabajo en la mezcla de la variable comunicación.**✓ Participación en actividades sociales:**

Las actividades sociales como ferias y exposiciones municipales, provinciales, nacionales e internacionales, ferias agropecuarias, fiestas populares y otros eventos a fines, constituyen espacios importantes donde las empresas forestales tienen la oportunidad de dar a conocer sus producciones, las características de su proceso de producción y las acciones que realiza en materia de desarrollo sostenible del patrimonio forestal y en función de la sociedad cubana.

Estas se organizarán a través de un plan de participación anual, para su elaboración se propone la tabla A29.1.

En el país se pueden tipificar las principales actividades donde sería importante la participación de la empresa forestal (tabla A29.2).

✓ Presencia de la empresa en un sitio Web:

Es muy adecuado en la actualidad, y de acuerdo con el nivel de informatización que ha alcanzado ya el MINAG en Cuba, aprovechar el ciberespacio, creando al menos una página Web (documento en lenguaje HTML y almacenado en un lugar Web, como puede ser un servidor, y que pueda ser visto por un navegador) para comunicar sobre la empresa, sus productos, sistemas e imagen corporativa.

En el proceso de elaboración de su página Web, la empresa forestal tendrá la oportunidad de publicar información relevante acerca de su sistema organizacional, su proceso de producción, sus instalaciones, el catálogo de productos, programas de calidad, asociaciones y certificaciones, información técnica, dinámica forestal, aspectos sobre la ordenación, manejo, protección y aprovechamiento de su patrimonio boscoso, regulaciones, logística, distribuidores autorizados, procesos de garantía y formas de contacto, entre otros temas que resulten de interés particular de cada una.

Su finalidad principal es distribuir información sobre el negocio en que está la empresa, por tanto su audiencia fundamental puede estar formada por clientes (actuales y

potenciales), inversores (actuales y potenciales), empleados (actuales y potenciales), el gobierno, las organizaciones políticas y de masas, los sindicatos e incluso los medios de comunicación masiva.

✓ Información al cliente y la sociedad:

Cómo se explicó en la mezcla de la variable distribución, la mayoría de los productos forestales se encuentran planificados en el balance nacional, sin embargo, los clientes designados, fundamentalmente para los surtidos de madera, desconocen las características, las múltiples aplicaciones y la forma de uso más eficiente, entre otros aspectos, de los productos forestales que consumirán.

Por tanto, la información precisa y oportuna a los clientes constituye un elemento esencial de marketing forestal sostenible y responsabilidad social de la empresa. Este proceso de información debe permitir que la empresa consiga notoriedad, mejora en la comprensión y legitimación de sus actividades y productos y consolidar sobre estos cierto grado de seguridad.

Las formas de información a los clientes pueden ser muchas y están en dependencia de la creatividad y compromiso de la empresa con sus clientes. A continuación exponemos algunas esenciales que pudieran usarse en las condiciones de Cuba:

- Reproducción y entrega de los modelos de mezcla de producto (expuesto en la explicación sobre la mezcla de producto) a los clientes.
- Diseño y reproducción de plegables, trípticos, folletos o catálogos en los que se comuniquen aspectos generales de la empresa, sus negocios y / o la mezcla de marketing de un producto para un mercado determinado.
- Talleres, seminarios o conferencias sobre productos nuevos o tecnologías que resulten novedosas a la sociedad y los diferentes grupos de interés (clientes, grupos sociales, organizaciones políticas y de masas, el gobierno y otros) y resulten de importancia al desarrollo forestal sostenible.

- o Visitas de clientes y otros grupos a bosques naturales o plantaciones de interés particular al manejo sostenible, mediante las cuales se pueda comprobar el actuar de la empresa y / o sellos y etiquetas obtenidos.
- ✓ Otras alternativas de comunicación para productos fuera del balance nacional o provincial:

A los productos forestales fuera de balance puede aplicárseles otras alternativas de comunicación en su mezcla, además de las explicadas hasta aquí. Generalmente los PPNM's no se encuentran en el balance y por tanto resultaría conveniente para crecer en su producción, de modo que la empresa forestal pueda atender cada día un mayor número de necesidades y deseos de la sociedad, utilizar herramientas de comunicación novedosas y más creativas que fortalezcan la imagen corporativa a nivel provincial y nacional, tan deprimida históricamente. Algunas opciones a considerar son:

- o Inclusión de anuncios en las guías telefónicas de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S. A. (ETECSA) u otras publicaciones de acuerdo al radio que se desea abarcar.
- o Gestión de entrevistas y / o documentales sobre productos, líneas de productos, procesos productivos o actividades nuevas, de importancia o peculiares de la empresa y su patrimonio boscoso.

Tabla. A29.1.- Plan de participación en actividades sociales.

PLAN DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES SOCIALES AÑO 20____						
Actividad	Tipo*	Objetivo	Recursos necesarios	Costos estimados	Fecha	Lugar
(1 hasta n)						

*

"L":Local, "P":Provincial, "R":Regional, "N":Nacional "I":Internacional

Tabla. A29.2.- Principales actividades sociales en el ámbito forestal en Cuba.

Actividad	Regionales, provinciales o locales	Nacionales	Internacionales
Eventos	•Congreso Forestal Provincial •Congreso Provincial de la ACTAF	•Congreso Nacional de la ACTAF	•Simposio Internacional sobre Manejo Sostenible de los Recursos Forestales (SIMFOR) •Taller por el Desarrollo Forestal Sostenible (DEFORS) •Congreso Forestal de Cuba
Ferias	•Ferias agropecuarias	•Ferias y exposiciones nacionales de productos agropecuarios	•Feria Internacional Agropecuaria •Feria Internacional de la Habana (FIHAV)
Otras	•Fiestas populares •Carnavales	•Talleres nacionales de silvicultura, ordenación, aprovechamiento, protección o conservación forestal	•Simposio Internacional de Restauración ecológica •Congreso Internacional sobre desastres •Otras actividades internacionales de interés forestal

Anexo. 30.- Auditoría de marketing.

La auditoría de marketing debe examinar principalmente los componentes que se refieren a continuación:

- o Macroentorno: situación de los factores medioambientales, demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, socioculturales y otros.
- o Microentorno: comportamiento de los mercados y clientes, las necesidades sociales, el compromiso con el gobierno y el balance nacional y provincial; el desarrollo de la distribución, los proveedores, los contratos y el estado de relaciones con la sociedad, los sindicatos y las organizaciones políticas y de masas.
- o La estrategia: cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales a través de los criterios de medida y estándares definidos, estado actual de los objetivos generales; análisis del curso de la estrategia.
- o La organización del área de marketing: desempeño del responsable máximo del área y las funciones de marketing. Situación de la comunicación,

motivación, supervisión y evaluación de las funciones del área. Estado de la integración del área con el resto de las áreas de la empresa forestal.

- o El SIM: si existe el SIM, efectividad en el cómo investiga y las técnicas usadas para recopilar y procesar información. Nivel de actualización de la información. Uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Desarrollo de programas informáticos específicos.
- o Productividad de las actividades de marketing: análisis de la rentabilidad de los productos y mercados. Análisis general de los costos de las actividades de marketing y de los planes para su reducción.
- o Funciones de marketing: estudio exhaustivo de cada mezcla de producto, precio, distribución y comunicación para cada mercado.

Durante la realización de esta auditoría, se propone profundizar en dos aspectos esenciales que servirían para indicar hasta qué punto la empresa ha desarrollado un marketing con enfoque al desarrollo forestal sostenible, estos aspectos son la satisfacción del cliente y las acciones de responsabilidad social corporativa.

✓ Satisfacción del cliente.

Se considera importante incluir la satisfacción del cliente como criterio directo del mercado sobre la efectividad, midiéndolo de manera sencilla, de forma tal que se reciba una respuesta concreta. Los métodos que se sugieren son:

- o Cuestionarios grupales a clientes, según el modelo 11 (apéndice 11).
- o Análisis del cumplimiento de los contratos.

Este último se basa en analizar exhaustivamente cada acápite del contrato, las fechas establecidas y los detalles de la negociación entre las partes, contrastándola con lo que sucedió en la práctica. Este análisis se realizará a cargo de un grupo de trabajo especializado donde no debe faltar el director, los jefes de los departamentos técnicos y de las unidades comerciales.

Al final se rendirá un informe con las dificultades encontradas para cada parte, este servirá para corroborar los resultados de los cuestionarios grupales y las entrevistas realizadas a los clientes, además será esencial su uso en el momento de formular nuevos contratos.

✓ Responsabilidad social corporativa.

En la actualidad diversos son los mecanismos desarrollados para medir o tener una idea fundamentada en valores, de cuán responsable ha sido la organización con su actuar en el negocio.

Sin embargo, el autor considera adecuado recomendar para las empresas forestales en las condiciones de Cuba, y de acuerdo a los estudios de Zivnуска (1966); Pacheco (2001); Scherr, White y Kaimowitz (2002); Banco Interamericano de Desarrollo (2003); Hitchins, Elliott y Gibson (2004); Antinori y Bray (2005); Bray y Merino (2005); Cashore y colaboradores (2006); y, Salazar (2008); los instrumentos siguientes consistentes en la realización de cuestionarios consecutivos por niveles de: análisis de la relación conocimientos, actitudes, acciones y resultados de la organización (con preguntas cerradas); análisis de los puntos de mejora de la gestión de la RSC en la empresa. (con preguntas cerradas, semicerradas y abiertas); y análisis de autoevaluación.

En este último nivel se deben autoevaluar las condiciones de ambiente de trabajo y empleo, el marketing responsable, la protección del medio ambiente, el apoyo a las comunidades y los valores y principios éticos.

Seguidamente, resulta conveniente resumir el análisis integral de la RSC, observando los siguientes puntos clave:

1. Implicaciones ambientales:

- a) Masa boscosa
- b) Energía
- c) Agua
- d) Materiales utilizados

- e) Emisiones y residuos
 - f) Diseños operacionales de bajo impacto
 - g) Diversificación de la producción
 - h) Impacto en los ecosistemas
2. Implicaciones sociales:
- a) Impacto social y comunitario
 - b) Educación y extensionismo forestal y ambiental
 - c) Reconocimiento social y pertinencia
 - d) Aporte al desarrollo local y sociocultural
3. Gestión de riesgos:
- a) Salud y seguridad del trabajo
 - b) Igualdad de oportunidades
 - c) Capacitación y superación
 - d) Atención a familiares y jubilados

Anexo. 31.- Aval del organismo beneficiario del resultado científico.**MINISTERIO DE LA AGRICULTURA
GRUPO EMPRESARIAL AGRICULTURA DE MONTAÑA
VICEPRESIDENCIA DE FORESTAL Y HENEQUEN**

Ave. Conill e/ Marino e Independencia Plaza de la Revolución

Fax: 881 8486

Teléf: 8-815428

Email: viceforestal@minag.cu

La Habana, 13 de agosto de 2010.
"Año 52 de la Revolución"

AVAL

El resultado científico de la tesis doctoral del MSc. Yudemir Cruz Pérez, **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING FORESTAL SOSTENIBLE EN CUBA**, aporta un importante instrumento, ausente hasta el momento, para la dirección estratégica del marketing con enfoque a la responsabilidad social en el marco del manejo forestal sostenible de las empresas forestales del país.

El resultado permitirá que las empresas en perfeccionamiento empresarial cuenten con el conjunto de procedimientos para formular la estrategia de marketing y lograr un cambio en su forma de actuar con respecto al logro eficiente de su misión y la consecución de los objetivos y la visión.

La propuesta clarifica y concretiza los instrumentos comerciales de los productos forestales que hasta el momento la empresa forestal no ponía en práctica, por lo que consideramos que su aplicación garantizará un mejor enfoque al cliente, para el cumplimiento, esencialmente cualitativo, del Balance Nacional y del resto de las producciones fuera de balance.

La formulación, importancia, adecuación y aplicabilidad de cada fase de la metodología propuesta, garantiza que su puesta en práctica pueda llevarse a cabo.

Ing. Juan José Blanco Romero

Vicepresidente

Anexo. 32.- Resultados de la validación con expertos de la práctica social.

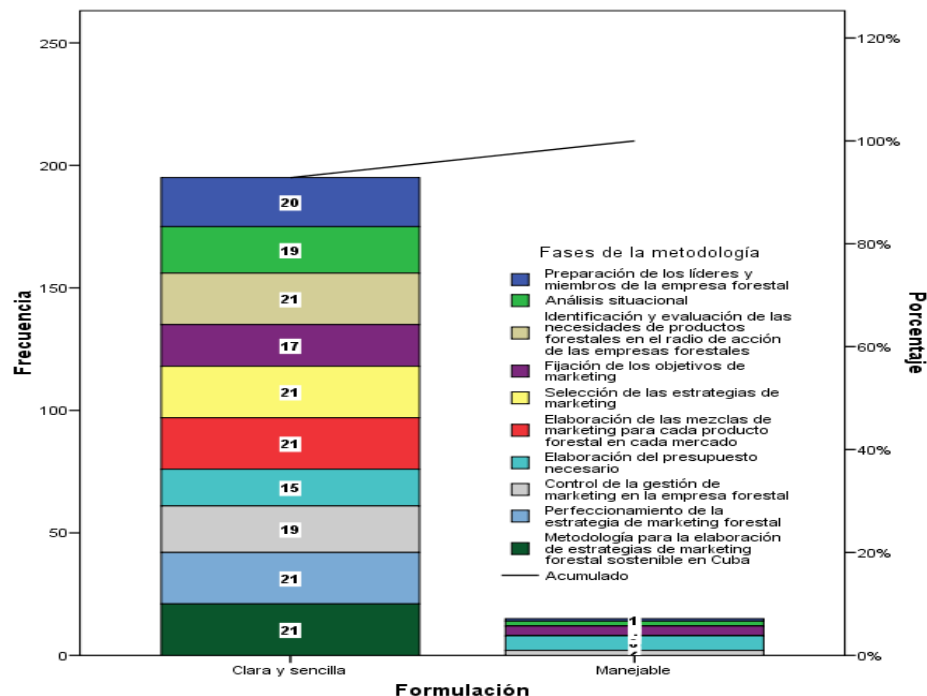


Figura. A32. 1.- Criterios sobre la formulación.

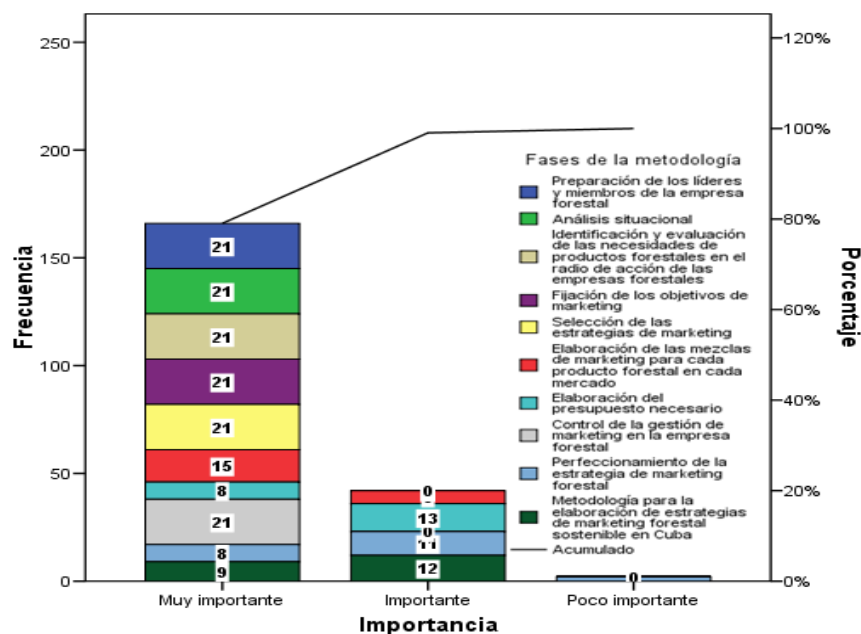


Figura. A32. 2.- Criterios sobre la importancia.

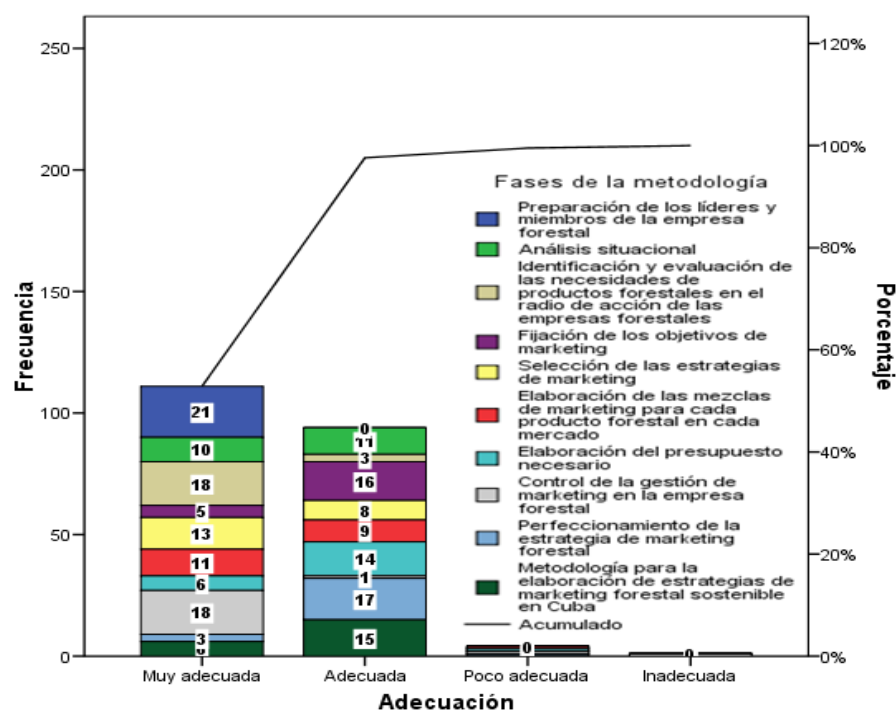


Figura. A32. 3.- Criterios sobre la adecuación.

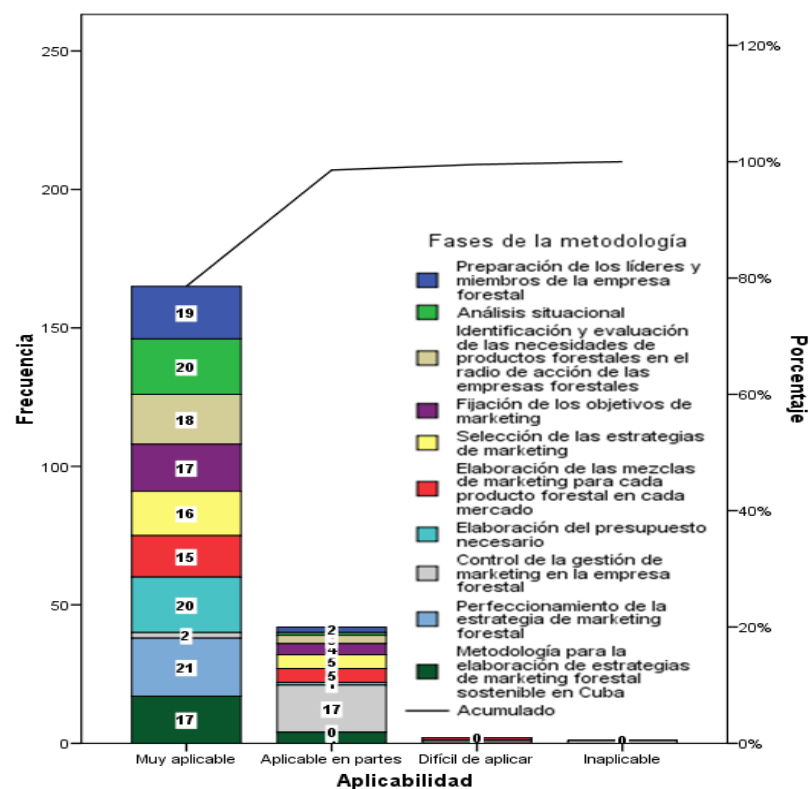


Figura. A32. 4.- Criterios sobre la aplicabilidad.

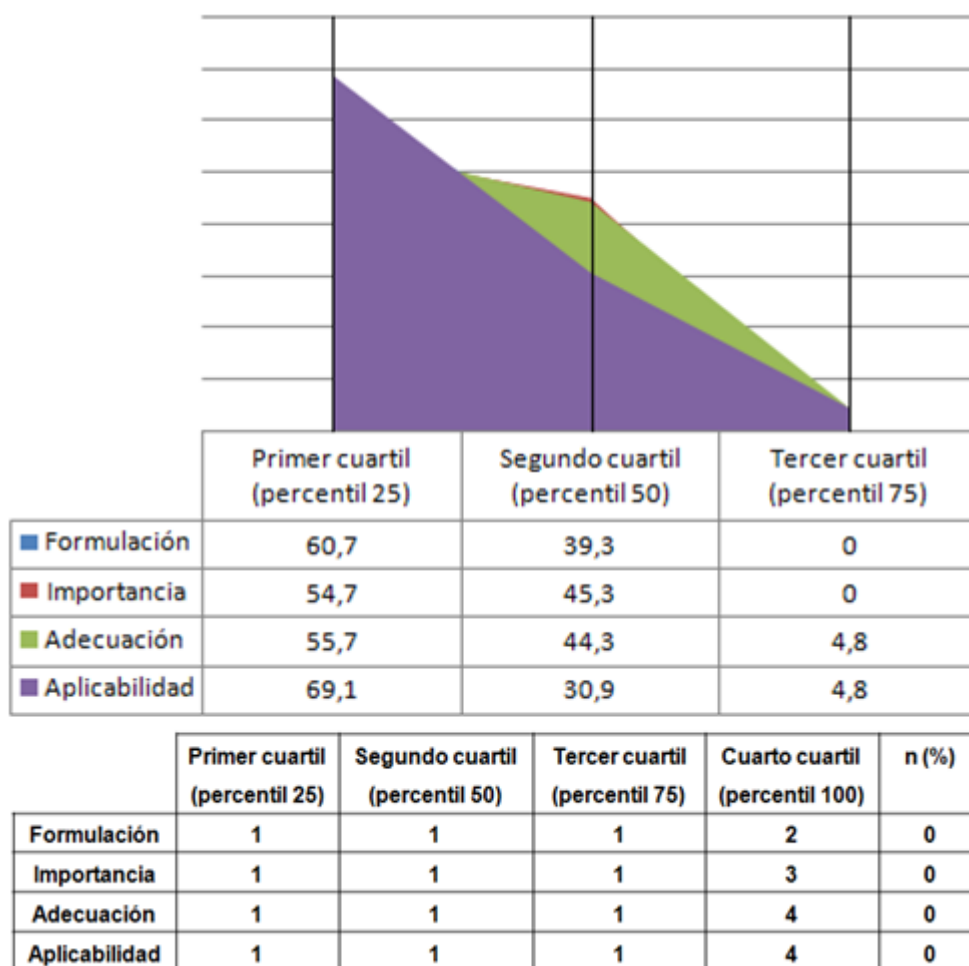


Figura. A32. 5.- Distribución de las respuestas.

Anexo. 33.- Estadísticos calculados para los resultados del Delphi.

Tabla. A33.1.- Estadísticos de los resultados de la valoración de la metodología.

	Formulación	Importancia	Adecuación	Aplicabilidad
N	210	210	210	210
Mediana	1,00	1,00	1,00	1,00
Moda	1	1	1	1
Desv. tip.	,258	,437	,564	,477
Varianza	,067	,191	,318	,228
Rango	1	2	3	3
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	2	3	4	4
Suma	225	256	315	259
Percentiles				
10	1,00	1,00	1,00	1,00
20	1,00	1,00	1,00	1,00
25	1,00	1,00	1,00	1,00
30	1,00	1,00	1,00	1,00
40	1,00	1,00	1,00	1,00
50	1,00	1,00	1,00	1,00
60	1,00	1,00	2,00	1,00
70	1,00	1,00	2,00	1,00
75	1,00	1,00	2,00	1,00
80	1,00	2,00	2,00	2,00
90	1,00	2,00	2,00	2,00

Tabla. A33.2.- Estadísticos de los resultados de la valoración del método Delphi.

Preguntas	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
1	21	5,00	5,00	5,00	0,00
N válido (según lista)	21				

Tabla. A33.3.- Estadísticos de contraste de los resultados de la valoración del método Delphi.

Estadísticos de contraste	
Número de casos (N)	210
Coefficiente (W)	,150
Chi-cuadrado	94,633
Grados de libertad (gl)	3
Probabilidad (Sig. asintót.=p)	,000