



Enero 2020 - ISSN: 1696-8352

TITULO: PLAN DE MARKETING PARA EL BUFETE COLECTIVO DEL MUNICIPIO HOLGUÍN, CUBA

Autores: MSc. Mirna Lázara González Velázquez,
Profesora Universidad de Holguín, Cuba
mglez@uho.edu.cu,

MSc. Nilsa Susana Avila Leyva,
Profesora Universidad de Holguín, Cuba
nal@uho.edu.cu,

Lic. Sayli Díaz Garayalde,
saily@nauta.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mirna Lázara González Velázquez, Nilsa Susana Avila Leyva y Sayli Díaz Garayalde (2020): "Plan de marketing para el bufete colectivo del municipio Holguín, Cuba", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (enero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/marketing-bufete-colectivo.html>

Resumen

La investigación fue desarrollada en el Bufete Colectivo del municipio Holguín, Cuba, organización no gubernamental encargada de prestar servicios legales, el diagnóstico realizado permitió definir insuficiencias en su gestión comercial, tales como: desconocimiento en la población de los servicios que se prestan, problemas con la contratación, inexistencia de estrategias comerciales que permitan coordinar los esfuerzos de la organización, entre otros.

Por lo que se define como objetivo general proponer un plan de marketing para el Bufete que contribuya a un mejor conocimiento por parte de sus clientes y a aumentar sus ingresos. Para darle cumplimiento al objetivo y solución al problema se utilizaron métodos teóricos y empíricos, y una amplia revisión bibliográfica del objeto de estudio que permitió aplicar un procedimiento acorde con las características del sector jurídico y las particularidades del Bufete.

Palabras clave: marketing, planeación, servicios jurídicos, estrategias

Summary

The investigation was developed in the Collective Law Office of the Holguín municipality, Cuba, non-governmental organization in charge of providing legal services, the diagnosis made allowed defining shortcomings in its commercial management, such as ignorance in the population of the services that are provided, problems with the hiring, lack of commercial strategies to coordinate the efforts of the organization.

Therefore, it is defined as a general objective to propose a marketing plan for the Firm that contributes to a better knowledge on the part of its clients and to increase their income. In order to comply with the objective and solution to the problem, theoretical and empirical methods were used, as well as a broad bibliographic review of the object of study that allowed applying a procedure according to the characteristics of the legal sector and the characteristics of the Firm.

Keywords: marketing, planning, legal services, strategies

INTRODUCCION

La satisfacción del cliente, única medida de la aplicación con éxito del marketing, no es, a cualquier precio, sino que constituye una solución a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen directamente en la entidad y combinar creadoramente las variables producto, precio, distribución y comunicación comercial. La sociedad va en crecimiento, se acercan nuevos tiempos que están tocando las puertas, la tecnología va en desarrollo a una velocidad abismal, es por ello que las organizaciones deben de crecer junto a estos cambios. Se debe saber cómo proyectarse en el mercado, trazar estrategias de comercialización más eficaces y atraer a los clientes con propuestas más atractivas.

En este sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son categóricos al regular la planificación socialista en su capítulo I "Modelo de Gestión Económica", donde se señala que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional,...La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (Lineamientos Generales 01, página 10). A partir de ello se puede decir que la planeación es una herramienta de trabajo que permite proyectar y dirigir a las entidades para llegar a cumplir objetivos por medio del diseño de estrategias.

Actualmente los Bufetes Colectivos prestan servicios a la sociedad en las materias de penal, civil, laboral, así como asesoramiento a personas jurídicas. Los ingresos de los bufetes se miden por el nivel contratación realizada, sin embargo en el caso del Bufete de Holguín, se ha observado un decrecimiento de estos niveles en los últimos años. Teniendo en cuenta esta situación, que afecta además las cuotas salariales y demás gastos que se subsidian en el bufete, fueron analizadas en el Consejo de Dirección, considerando que esto está motivado entre otros factores por desconocimiento del mercado, aunque no es muy evidente existe una competencia que se ha hecho notar en los últimos años, aunque existe en la organización un departamento técnico (subordinado a la Dirección Provincial de Bufetes), que tiene entre sus funciones, la comercialización de los servicios de los bufetes, se llegó a la conclusión que no cumple plenamente esta función, la población tiene desconocimiento de los servicios que se prestan en las instituciones, siendo esto uno de los factores que afectan la contratación, además no existen estrategias comerciales que permitan coordinar los esfuerzos de la organización.

De la situación problemática antes planteada se identifica el problema de esta investigación de la siguiente forma: ¿cómo mejorar la gestión comercial del bufete que contribuya a un mejor conocimiento por parte de los clientes y así contribuir a aumentar sus ingresos?

El objetivo general de esta investigación es diseñar el plan de marketing para el Bufete, que contribuya a un mejor conocimiento por parte de los clientes y a aumentar sus ingresos.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos teóricos (análisis y síntesis, histórico-lógico e hipotético-deductivo) y empíricos (encuestas a los clientes, entrevistas a expertos del Bufete y observación).

DESARROLLO

I. Fundamentación teórica-contextual sobre la gestión de marketing y su planeación

No hay unanimidad acerca del cuándo y el quién fue la primera persona que acuñó el término. La primera versión entiende que todo empieza en el año 1902 y de la mano del profesor de la Universidad de Michigan, E.D. Jones. El profesor impartía un curso que tenía por nombre: "La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos". En el folleto descriptivo del curso era donde aparecía por primera vez este término. (Cova Díaz, 2017)

Sin embargo, hay otras personas que mantienen que el nacimiento del marketing no se produce hasta 1922. En ese año, Fred E. Clarck (primer presidente de la American Marketing Association) escribía "Principios del Marketing". Para muchos, Clarck es el verdadero padre del marketing. (Cova Díaz, 2017). Fuese cuando fuese que se utilizase la palabra por primera vez, la realidad es que el marketing es tan antiguo como la necesidad del ser humano de obtener cosas a cambio de otras. El marketing en realidad es el estudio y la aplicación de estrategias para conseguir mejorar la comercialización de un producto.

Para Kotler (1984, 2003) el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio.

Según Kotler (2001), el punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos. Además es analizado el marketing como proceso social y administrativo. Considerándolo un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas; y se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

La primera conceptualización del marketing y es la que marca el cambio de la forma de pensar, es la que ofrece la American Marketing Association (AMA). Esta asociación define al marketing como: "la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario" (AMA, 1960, p. 15).

Según la Universidad de Ohio (1965, pag.43-44) el marketing es "el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza, o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios". En 1969 Stanton lo definió como un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

Satesmases Mestre (1969) resuelve que es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita.

Stanton, Etzel y Walter, (2004) exponen que es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

El marketing incluye la investigación, la orientación, la comunicación (con publicidad y correo directo) y frecuentemente las relaciones públicas. El marketing es a las ventas como el arado es a la plantación de un agricultor; prepara una audiencia para recibir un argumento de venta directa. (Bianco, 2015)

El marketing es el responsable final de la creación de valor de la empresa a través de la marca, el rostro de la estrategia de negocio. Para ello, el marketing identifica los segmentos atractivos de alto crecimiento del objetivo. El marketing impulsa la organización para definir la mentalidad, la propuesta de valor de marca único y entregarlo diariamente a través de cada punto de contacto. El marketing asegura la entrega de una oferta convincente y diferenciada a ese objetivo. Y, el marketing mide y mejora la satisfacción del consumidor / negocio / socios y la salud y fuerza de la marca. El marketing es el único punto de responsabilidad para el crecimiento, la identificación de nuevos clientes, la entrega de nuevas ofertas y el crecimiento rentable de un nuevo mercado. (Halligan, 2015)

De acuerdo con Kalehoff (2015), el marketing es el arte y ciencia del crear, deleitar y mantener a los clientes, al mismo tiempo que genera una ganancia y un valor para la empresa. El marketing integra formal o informalmente, muchas disciplinas y todas las funciones de la organización. El marketing debe abrazar los más altos estándares éticos, el respeto al medio ambiente, y esforzarse por hacer del mundo un lugar mejor.

Por su parte Strauss (2015) define que el marketing es la construcción de una oferta que sabes dentro de ti que puedes ofrecer en forma consistente y elegante a gente que le encantará. Y estar dispuesto constantemente a pulir, ajustar y refinar esa oferta para que sea irresistible quitando todo lo que los clientes no necesitan, añadiendo más de lo que aman y construyendo algún valor extraordinario que sólo tú puedes proporcionar—una extraordinaria sorpresa que hace que los clientes se enamoren.

A pesar de que se pueden encontrar millones de conceptos de marketing, así como muchos pensadores que emiten su criterio acerca de ello, después de analizados los que anteriormente se mencionaron, todos recaen en el mismo objetivo, la razón de ser del marketing es el proceso de intercambio, como atraer nuevos clientes y mantener los que se tienen con propuestas más atractivas para que de esta forma se satisfagan las necesidades de los clientes, aumentar los ingresos de la empresa y cumplir los planes futuros que esta tenga.

Aunque el marketing apareció fundamentalmente relacionado con los bienes industriales ha logrado desarrollo en otros sectores, tales como el marketing de servicios y con ello en la actividad jurídica.

El sector legal está viviendo una importante evolución del concepto de despacho tradicional al de empresa de servicios jurídicos, aunque con unas características específicas, en la que la relación de confianza entre el abogado y el cliente es básica, profesionalizándose y gestionándose como

tal para adaptarse a las necesidades del mercado. Y en este proceso cobra especial importancia el marketing.

Lozano (2017) subraya que si bien el concepto de marketing jurídico, es un concepto bastante nuevo, la realidad es que en países como Inglaterra no se concibe un buen despacho sin este departamento. En España, los grandes despachos han importado esta idea y han incorporado estos pequeños departamentos a su estructura. Así mismo los pequeños y medianos despachos se están dando cuenta de que deben incluirlos.

De acuerdo con Fernández (2012) el marketing jurídico crea y ofrece valor añadido al asesoramiento jurídico convertido hoy en un commodity y permite la optimización de la gestión creando una ventaja competitiva, a cuyo efecto tanto el desarrollo de negocio como la comunicación suponen un papel esencial. Se refiere al marketing jurídico como el elemento diferenciador que crea valor.

Por su parte Delgado Peña (2007) refiere al marketing jurídico como un proceso de gestión, que busca fortalecer la relación con el cliente, que es a fin de cuentas, quien decide contratar al abogado o a la firma legal. Y señala que como quiera que la calidad técnica del profesional o el despacho de abogados se presume, queda entonces claro que restan elementos más importantes en la consolidación de aquel: especialidad, imagen, marca, segmentación de mercado, fidelización de clientes, promoción, recurso humano, etc.

De acuerdo con Casanova Sanz (2015), en unos casos, y debido a la importancia del marketing online, este concepto se asocia únicamente al conjunto de actividades vinculadas con internet, dejando aparte aquellas medidas que tienen que ver con la estrategia del propio despacho. Sin embargo considera que cuando se habla del marketing jurídico se deben incluir, al igual que marketing en general, todas aquellas actividades que se consideran necesarias para ayudar al despacho, tanto en el entorno online con offline, a comercializar sus servicios de forma eficaz.

Salgado (2017) destaca que el marketing jurídico consiste en producir un servicio jurídico adaptado a las necesidades legales bien definidas del cliente ideal (buyer persona), más una estrategia de venta planificada en base al ciclo de compra del mismo.

El marketing jurídico, es la combinación de técnicas, herramientas y estrategias que van encaminadas a presentar los servicios jurídicos y su valor añadido al conjunto de clientes potenciales del bufete. El marketing jurídico, en concreto, es la unión entre el abogado y el mercado. Ayuda al bufete a orientar mejor sus recursos y esfuerzos, y hace que sus cualidades diferenciales sean reconocidas. El marketing es un proceso de construcción de mercados y posicionamientos, no sólo de promoción o publicidad. Facilita al abogado la posibilidad de darse a conocer, de diferenciarse positivamente de la competencia y de fortalecer su imagen. La aplicación del marketing debe tener siempre como base la excelencia técnica, en derecho, del letrado. A diferencia de otros sectores del mundo profesional, la publicidad, como actividad de promoción, en el marketing jurídico no tiene un papel principal. (Domínguez, 2009)

El marketing jurídico incluye aspectos como la definición y selección de los clientes objetivo, posicionar el bufete, desarrollar y fomentar la imagen de marca, enfocar los servicios, ofrecer contenido útil a los clientes, fidelizarlos y comunicarse con ellos.

Casanova Sanz (2015) señala además que el marketing jurídico, no es más que la traslación de la teoría de las 4 P's del marketing mix al ámbito de los servicios legales. Y define esta mezcla de la forma siguiente:

- **Producto:** se trata del servicio que se ofrece como profesionales y que debe de estar enfocado a satisfacer las necesidades o resolver los problemas concretos de un cliente. En un despacho de abogados los servicios que comercializa, deben estar perfectamente definidos. Al hablar de un producto intangible como cualquier servicio, no solo en el sector jurídico, es más complicado concretar y tener claro cuáles son los elementos que realmente pueden marcar la diferencia.
- **Precio.** En el ámbito jurídico, la estrategia de precios debe ser también importante. El alto índice de competencia, obliga al despacho a diseñar una política de precios que sea atractiva para sus clientes y a la vez rentable para su modelo de negocio y, por supuesto, coherente con el tipo de servicio en el marco del mercado donde se esté moviendo. Para ello deberá trabajar en su propuesta de valor. Esta variable hace referencia al valor cuantitativo de los servicios. Esto no se trata exclusivamente de fijar unos horarios, si no de que los potenciales clientes perciban el valor como profesionales y estén dispuestos a pagar por ello.
- **Promoción.** Este elemento estará vinculado directamente con la política de comunicación que haga el despacho, tanto en el entorno online como offline. Se le llama promoción a todas aquellas tácticas, medios y herramientas con las que se van a dar a conocer los servicios legales a los potenciales clientes.

Tradicionalmente, los despachos de abogados, procuradores, basaban sus acciones de venta y publicidad en acciones dispersas de relaciones públicas, como la aparición en medios tradicionales especializados o la producción de eventos sociales. Con la llegada de Internet y la actual transformación digital en los hábitos de compra de los consumidores, los procesos por los que los clientes toman decisiones de contratar un abogado han cambiado.

- Plaza. en este caso, a diferencia de otros sectores, en el sector jurídico este elemento estará directamente vinculado con la estrategia comercial y de relaciones públicas que, en sentido estricto, desarrolle el despacho. Ejemplo: qué estrategia de fidelización sigue el despacho con sus clientes actuales, en que foros y lugares estratégicos este representado el despacho y, en general, cual es el posicionamiento que tiene este en su mercado.

Conviene decir antes de nada, que en la producción y distribución de servicios jurídicos esta "P" ha ido perdiendo algo de potencial, en tanto que como bien de carácter intangible puede desarrollarse y entregarse en cualquier parte gracias a internet. Sin embargo, y sobre todo en determinados ámbitos y según el cliente, sigue teniendo mucha importancia la presencia física en la plaza donde se ofrecen los servicios gracias a una oficina presentable.

A partir de aquí y siguiendo también las últimas tendencias del marketing en general, y de los servicios en particular se pueden incluir otros elementos de igual importancia como son:

- Procesos: en este caso, se refiere a la importancia que el despacho debe otorgar tanto a sus procesos internos de trabajo como a los procesos externos que mantiene con sus clientes actuales y potenciales.
- Personas: aquí claramente, al encontrarse ante un sector donde el servicio que se presta tiene un componente intangible, los profesionales que integran el despacho adquieren gran parte de su peso, por lo que las estrategia de recursos humanos adquieren gran importancia, para seleccionar los perfiles más adecuados con la estrategia del despacho.

Y por último es bueno destacar que en Cuba, el tema del marketing es de relativa reciente incorporación en las esferas empresariales e institucionales. Su presencia data de principios de los años 90, como resultado de la introducción en el país de nuevas técnicas de dirección y gestión, que se tuvieron que adoptar para poder competir en mercados internacionalizados, y que alcanzaron su expresión más concreta en el proceso de perfeccionamiento empresarial, en el cual desde sus bases aparece insertada la mercadotecnia como uno de sus sistemas.

Ya en el año 1998 se aprueba el Decreto Ley 187 que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, el cual considera a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes y se precisa su alcance cuando se declara que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo (Bases del Perfeccionamiento Empresarial, 1998).

Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial del país entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de marketing ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretende homogeneizar los conocimientos de marketing para poder adoptar una verdadera filosofía de marketing en la empresa cubana (Hernández, 2001).

Por su parte el decreto ley 281 del 16 de agosto de 2007, "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal establece en su página 1, que el proceso de perfeccionamiento empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un SDG en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. En su artículo 55, página 18, recoge entre sus sistemas la mercadotecnia.

II. Planeación estratégica de marketing

La planeación estratégica es un proceso que consiste en determinar cursos alternativos de acción los cuales sirven de base a las organizaciones para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es un proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión, de las metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. (David, 1994)

Sanz de la Tajada (2005) señala que la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados,

asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. El resultado del proceso de planificación es el plan de marketing.

Según Kotler (1992) la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Una correcta planeación conduce al logro de las metas que se planifica la organización.

Kotler (1996) plantea que las empresas exitosas son impulsadas por la orientación al mercado y la planeación estratégica. Sin embargo el plan estratégico de una compañía es sólo el punto de partida para la planeación; funciona como parámetro para el desarrollo de sub-planes sólidos con el fin de lograr los objetivos de la organización" (p. 92).

Según Stanton, Etzel y Walker (1994) la naturaleza de la planeación consiste en el hecho de que "si no sabe adónde se dirige, cualquier cambio lo llevará allí, esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr su éxito" (p. 75).

Ambrocio (2000), dice que existen tres niveles fundamentales de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional, y además define la planeación estratégica de la compañía, la planeación estratégica de marketing y la planeación anual de marketing.

Stanton (2000, p.58) describe la planeación estratégica de la mercadotecnia como el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas es el plan de marketing.

El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing. Piense en el plan de marketing como un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y el control de marketing. La característica distintiva de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad para lograr las metas y objetivos que establece. (Ferrell, Michael, 2006).

Según Arroyo González (2011) para realizar un plan de marketing jurídico lo primero a tener en cuenta es al mercado, obviamente, o sea potenciales clientes, se debe saber hacia dónde se orienta la sociedad sobre la cual se desea actuar, en países europeos se orienta más hacia el consumismo, es por ello que la proyección de los bufetes de estos países, tienden más a ser un poco ostentoso, se encuentran millones de anuncios de abogados promocionando un servicio.

Con el uso de las nuevas tecnologías, dígame el Internet, las redes sociales son un aspecto muy importante para comunicarse la organización con sus clientes reales y potenciales, ya que permite la difusión del servicio ya no de boca en boca si no de web en web.

III. Procedimiento aplicado para la elaboración del plan de marketing

Se usa el procedimiento de Ambrosio (2000), que consta de cuatro (4) fases y once (11) secciones que son:

I. Oportunidad (que el autor analiza teniendo en cuenta el análisis de la situación y de los objetivos)

II. Marketing estratégico (donde se recomienda hacer un análisis del mercado, los aspectos legales y el posicionamiento)

III. Marketing táctico (para dedicar esta sesión al análisis del producto, punto de venta, promoción y precio),

IV. Acción y control (donde se realiza un análisis de equilibrio y se realiza la programación de las acciones).

V.

Fase I. Oportunidad

Esta fase está compuesta por dos secciones las cuales son la situación y los objetivos. Estas dos secciones indican lo que está sucediendo, es decir para qué sirve el plan y en qué contexto está insertado, cuales son los compromisos que los profesionales de la organización asumirán al tener objetivos definidos y por último indica, también, la integración del plan de marketing con el plan estratégico de la organización.

Sección 1. Situación, en esta sección deben tenerse en cuenta los elementos siguientes:

- Explicar dónde se sitúa la empresa en relación con sus mercados estratégicos y áreas de interés y también la posición de la empresa en relación con sus competidores
- Análisis resumido del producto o servicio, y también los resultados generales del producto o servicio
- Mencionar la importancia del producto o servicio para la empresa, que tenga sintonía con la visión y la misión de la empresa.

Sección 2. Objetivos

Esta sección establece el compromiso de la organización en cuanto al producto. Esto significa determinar los compromisos con los cuales cada profesional, involucrado en el producto o servicio se responsabilizará (Ambrosio, 2000, p. 37).

Para el autor la diferencia entre objetivos y metas es que un objetivo, en términos generales, es algo que quiere alcanzarse en determinado período. Las metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de realización. Los objetivos de marketing son medidas de éxito del plan de marketing.

Estos objetivos deben ser evaluados permanentemente, para que contribuyan con una retroalimentación para el proceso de planeación de marketing. Esta retroalimentación constante permite que los gestores de marketing puedan reaccionar a las dificultades y especialmente, tomar medidas preventivas ante los cambios de las condiciones en que el plan de marketing fue elaborado.

Fase II. Marketing estratégico

La fase II, marketing estratégico, está compuesta por tres secciones las cuales son mercado, aspectos legales y posicionamiento.

De acuerdo con (Ambrosio, 2000) en esta parte los profesionales de marketing describirán la segmentación del mercado, seleccionarán el mercado-objetivo adecuado y demostrarán el posicionamiento del producto o servicio. Es la esencia del marketing estratégico, la etapa en que se estudia el mercado, ambiente donde el plan de marketing va a actuar.

También esta parte es denominada etapa de recolección de información, por lo que debe estar muy bien estructurada para que el encargado de la planeación pueda elaborar el marketing táctico, teniendo una base de información precisa y completa (Ambrosio, 2000)

De acuerdo con (Ambrosio, 2000) el marketing táctico requiere de un sistema de información (SIM), formado por personas, equipos y procedimientos de planeación de marketing.

Sección 3. Mercado

De acuerdo con (Ambrosio, 2000), el consumidor es el punto central del marketing, el inicio de todo el proceso de planeación. El modelo de planeación táctica adoptado en el libro de Ambrosio, el de las cuatro pes, tiene como objetivo precisamente al consumidor. Así, la razón de ser de esta sección del plan es conocer y entender al consumidor del servicio, objeto de plan de marketing, y el Sistema de Información de Marketing es la fuente de las informaciones que lo van a integrar. Los elementos críticos para entender al consumidor son los siguientes:

- Perfil del consumidor: debe investigarse si el consumidor es una organización o persona física, cuál es su perfil cultural (valores, costumbres), perfil social (grupos de referencia, familia, papeles y posiciones sociales), perfil personal (edad, ocupación, condiciones económicas, estilo de vida, personalidad), perfil psicológico (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes)
- Deseos y necesidades: se relaciona con un producto de la propia empresa o uno de la competencia que está siendo tomado como patrón de excelencia, benchmark. En este punto se evalúa si el cliente está satisfecho con el servicio, que es lo que le gustaría más al cliente del servicio o que le gustaría menos, que aspecto del servicio le gustaría al cliente que se modificara, evaluar también la razón del porque el cliente acude al negocio.
- Hábitos de uso y actitudes: en este punto se evalúa el cómo, cuándo y dónde prefiere adquirir el servicio.
- Papeles en la compra (iniciador, determinante, comprador, usuario).
- Desarrollo histórico del mercado: en este punto se evalúa el cómo fue creado el mercado en el cual se actúa, el cómo se desarrolló este mercado en los últimos años, cuáles son los factores más importantes en los últimos años que definieron las características del mercado y quiénes son las personas y empresas más importantes en este mercado.
- Tamaño del mercado: aquí se evalúa cuál es el tamaño del mercado en términos de volumen físico de ventas y cuál ha sido su evolución en los últimos 10 años.
- Competidores: ¿cuáles son las empresas competidoras?, ¿qué otras empresas pretenden entrar en el mercado? ¿qué posición pretenden alcanzar en el mercado?
- Posición de la organización en el mercado y lo que se pretende alcanzar.
- Segmentación del mercado: se evalúan los segmentos que existen en el mercado, qué nuevo segmento pretendemos crear (en el caso del lanzamiento de un servicio innovador), cuál es el tamaño de los segmentos en volumen, en valor y por región, conocer la imagen que tiene el negocio ante los clientes y los competidores más importantes en cada segmento

- Características de la P de punto de venta (referentes al mercado), punto de venta en el contexto de marketing que se refiere a la distribución, la lista de los elementos que la componen son: identificar los posibles canales que sirven para distribuir el servicio, qué participación tiene cada canal en términos de ventas, volumen y valor para la empresa, principales empresas que actúan en estos canales, procesos de ventas a través de los canales existentes en este mercado y el proceso logístico en este mercado.
- Características de la P de publicidad o promoción (referentes al mercado):
- Características de la P de precio (referentes al mercado: ¿cuáles son los precios de venta de los competidores para los canales de distribución? (Se puede comenzar con una lista de los precios, pero tendrá que verificar si están siendo realmente puestas en práctica, ya que pueden estar sufriendo reducciones por descuentos especiales, entre otros.

Sección 4. Aspectos legales

Requisitos legales para la comercialización, fijación de precio, comunicación, sintonía con el código de Defensa del Consumidor, órganos gubernamentales involucrados, etc.

Sección 5. Posicionamiento del producto

El posicionamiento del producto o servicio es un elemento clave en el proceso, por tanto es necesario hacer descripción objetiva, breve, del servicio; es decir, cómo se quiere que el consumidor lo vea.

Fase 3. Marketing táctico

Esta fase está compuesta por cuatro secciones las cuáles son el producto, punto de venta, promoción y precio. Para que el plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas y de acuerdo con los plazos previstos.

Sección 6. Producto

Esta sección del plan de marketing describirá detalles tácticos referentes al producto o servicio. Los principales elementos se describen a continuación:

- Desarrollo del servicio: en el caso de un producto o servicio ya existente, se elabora una breve historia; cuando se trata de un producto o servicio nuevo, se explican las razones de su creación y su desarrollo.
- Ciclo de vida del servicio: ¿en qué etapa de su ciclo de vida está el producto: introducción, crecimiento, madurez o en declive? y ¿cuál es la estrategia básica para el producto, considerando la etapa actual de su ciclo de vida?
- Características: definir las características que los diferencian de los demás servicios.
- Calidad: este aspecto se enfoca a calidad en el servicio, el desempeño operacional con relación a la competencia.
- Garantías del servicio: evaluar cuáles son los tipos de garantías que se brindan.
- Formas de uso y cuidados: que implicaciones de precaución existen al adquirir el servicio.
- Desarrollo de producto o servicio y las investigaciones previstas.
- Lista de verificación de producción y logística: los elementos importantes son los suministros de los productos necesario para llevar a cabo el servicio, evaluar cómo están las instalaciones y el espacio de la empresa, tener el equipo adecuado para cumplir con las tareas, analizar al personal técnico ya que es necesario saber si necesitan capacitación o si se requiere de una mayor contratación.

Sección 7. Punto de venta

El punto de venta es el elemento que hace que el producto o servicio esté disponible para el consumidor donde y cuando él lo desee. Incluye elementos importantes como los canales de distribución y la logística del mercado.

Las variables que integran el punto de venta son las siguientes:

- Canales de distribución: relaciones con los canales y la logística de mercado.
- Existencias: analizar cómo se está controlando la existencia de los productos que se necesitan en las empresas de servicios.
- Almacenaje: es necesario tener un lugar seguro y adecuado dónde se puedan almacenar los productos para realizar el servicio.
- Pronóstico de ventas: teniendo en cuenta las informaciones desarrolladas para las partes del plan referentes a marketing estratégico y marketing táctico, se reunirán condiciones para la elaboración de una previsión de ventas, la cuál será utilizada en el cálculo de los resultados financieros, en la planeación operacional de compras, de finanzas y de recursos humanos.
- **Sección 8. Promoción**

La promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado.

Sección 9. Precio

En esta sección se evalúa lo siguiente: nivel de precios, control de precios, comparación con la competencia, márgenes de comercialización de los canales de venta, descuentos no promocionales, condiciones de pago, financiación, estructura de precios, estructura de costos.

Fase 4. Acción y control

Sección 10. Análisis de equilibrio

El punto de equilibrio consiste en encontrar aquel volumen de ventas en el cual no existe ni utilidades ni pérdidas, ayudando a la administración en las operaciones de planeación y control. El punto de equilibrio se determina dividiendo los gastos fijos entre el margen de contribución, estos gastos fijos no se ven afectados por el volumen de ventas de la empresa y el margen de contribución se calcula dividiendo las utilidades brutas entre el volumen de ventas.

Sección 11. Programación

En esta sección se recomienda lo siguiente:

- Lista de todas las acciones principales con sus fechas límites y determinación de responsables (departamentos y / o personas).
- Pueden escogerse los formatos más comunes: cuadro de programación, cronograma de barreras red PERT /CPM.

Ambrosio V. (2000) en su libro destaca que para implementar el plan de marketing es necesario llevar a cabo un control del plan, en donde no sólo es necesario su implementación, sino que también hay que evaluar la manera de proceder de cada paso del proceso y por tanto, es necesario varias reuniones periódicas de compañeros, para reducir al mínimo las improvisaciones.

VI. Propuesta de plan de marketing en el Bufete Colectivo del municipio Holguín

El Bufete Colectivo del municipio Holguín, es una unidad no gubernamental subordinada a la Dirección Provincial de Bufetes Colectivos, que a su vez se rige por la Junta Nacional de Bufetes Colectivos.

EL Decreto Ley 81/84, regula en su artículo 1 que la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, tiene como objeto social:

- Evacuar consultas y dirigir, representar y defender los derechos de una persona natural o jurídica ante los tribunales de justicia, los órganos de arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional, así como ante los órganos, organismos y organizaciones extranjeras o internacionales.

Actividades secundarias:

Se define como actividades secundarias aquellas derivadas del objeto social, que constituyen una actividad independiente que genera un producto secundario destinado a la venta en el mercado u otros usos. Por lo que se autorizan a realizar en las diferentes estructuras de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos las actividades secundarias siguientes:

- Producir y comercializar de forma mayorista publicaciones y materiales especializados.
- Producir y comercializar de forma minorista publicaciones y materiales especializados en temas jurídicos, en ferias organizadas por el Instituto Cubano del Libro u otras de carácter internacional y para los miembros de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, organismos y público en general.
- Realizar cursos, eventos y seminarios de carácter profesional.

Actividades de apoyo: definiéndose como actividades de apoyo aquellas que se realizan para respaldar o facilitar las actividades principales, generando productos o servicios no duraderos o exclusivos de la entidad. Se autorizan a realizar en las diferentes estructuras de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos las siguientes actividades de apoyo:

- Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a éste en el Centro Nacional de Desarrollo Profesional, a la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, el sector jurídico y a terceros.
- Brindar servicios de alojamiento no turísticos y de alimentación asociados a éste a los miembros y trabajadores de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, del sector jurídico y a trabajadores de terceras entidades contratadas.
- Brindar servicios gastronómicos asociados a eventos, cursos, seminarios y talleres.
- Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores.
- Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
- Prestar servicios de transportación a sus trabajadores.
- Ofrecer servicios de arrendamiento de locales eventualmente disponibles, de almacenes, espacios y de medios audiovisuales.
- Prestar servicios de parqueo.

- Realizar labores constructivas, de mantenimiento, reparación e inversiones, así como viviendas destinadas a cuadros y trabajadores, previa aprobación de los organismos competentes.
- Establecer relaciones mercantiles para la colaboración en el aseguramiento material de todo tipo (oficinas, constructivos y cualquier otro), de transporte,

Misión: el bufete colectivo es una organización orientada a prestar servicios legales tanto a personas naturales como jurídicas, ya sean nacionales o extranjeros. Cuenta en su plantilla con profesionales de la rama del derecho altamente calificados para asumir la tarea asignada y que la gestión asignada sea cumplida con eficacia para de esta forma ser reconocido por los clientes y la sociedad.

Visión hasta el 2020: el Bufete Colectivo quiere ser reconocido en el futuro, como una institución que ha logrado la prestación de un servicio ético y eficaz, cuya calidad resulte constatable mediante sistemas fiables y mantenerse como una institución económicamente sustentable.

Para lograr cumplir su misión y alcanzar el estado deseado, el bufete se propone trabajar para incorporar plenamente en su sistema institucional tres valores centrales:

- Profesionalidad
- Integridad
- Compromiso social

Para la aplicación del procedimiento se creó un grupo de trabajo formado por la administradora de la entidad, un especialista en materia empresarial, un especialista en materia civil, penal y el director del Bufete, que se consideraron las personas que más podían aportar al trabajo que se realiza, por reunir requisitos de conocimientos en el tema y la actividad que se desarrolla en la organización, así como tiempo de experiencia en el Bufete.

Por lo que a través de trabajo en grupo y la aplicación de diferentes técnicas y herramientas permitió la aplicación del procedimiento seleccionado y la obtención de los resultados que se muestran a continuación:

Fase I. Oportunidad

Sección 1. Situación

El Bufete Colectivo se encuentra dentro de los perímetros del centro de la ciudad, por lo que hay gran afluencia de la población, la institución se encuentra debidamente identificada, con colores llamativos y una pancarta haciendo referencia al sitio.

La institución cuenta con competidores importantes tales como: Empresa Consul, encargada de asesorar al sector empresarial, cuenta con letrados especializados en servicios de asesoría jurídica al sector empresarial y la Consultoría Jurídica Internacional, que presta servicios jurídicos especializándose en trámites internacionales, dígase asesoría al personal foráneo, prácticamente ofrecen un servicio similar en un 80% al que pueden contratar en el bufete.

Estas organizaciones al igual que el bufete se encuentran dentro del perímetro del centro de la ciudad.

Las principales líneas de productos, relacionadas con los servicios legales en las materias de civil (familia), penal, laboral que oferta el Bufete son: servicios jurídicos a personas jurídicas y servicios jurídicos a personas naturales. Hasta el momento la contratación de ambas líneas en el bufete se mantiene inestable, puesto que la planificación en la prestación de los servicios presenta insuficiencias. Se cuenta en la institución con 35 letrados de ellos 11 especializados en la materia civil contando este equipo de trabajo con 3 masters. Por otra parte, el equipo penal cuenta con una plantilla de 12 penalistas de ellos 8 masters, por su parte el grupo de trabajo de personas jurídicas tiene 11 integrantes y 5 masters.

Además se cuenta con una oficina técnica especializada en captaciones de contratos así como demás trámites comprendidos en Resolución Nro. 212/2004 del Ministro de Justicia. Se cuenta con un personal capacitado para afrontar cualquiera sea el caso que se presente.

El servicio que presta el bufete es la medula espinal del mismo puesto que el bufete cuenta con los ingresos que de ellos se obtenga para asumir sus gastos, al ser una organización no gubernamental debe autoabastecerse puesto que no recibe ningún tipo de presupuesto por parte del estado.

Sección 2. Objetivos

1. Lograr niveles de venta del 10% con respecto al año anterior
2. Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes medibles por instrumentos aplicados.
3. Aumentar la cartera de clientes en un 10% tanto en el sector de personas jurídicas como naturales
4. Incrementar la conciencia del consumidor respecto a los servicios jurídicos del bufete.

Fase II. Marketing estratégico

Sección 3. Mercado

El Bufete tiene segmentado el mercado en dos grandes grupos:

- Sector empresarial, donde se incluyen las entidades a las cuales el bufete les presta el servicio y aquellas a las cuales aún no se ha logrado que forme parte de su plan de contratación.
- Personas naturales.

En este caso el sector empresarial es el segmento por el que obtiene mayores ingresos el bufete. Sin embargo existen algunas dificultades en este sentido, si se analiza la situación del Bufete con respecto a sus competidores, debido en lo fundamental a que se encuentra en desventaja pues la Empresa Consul o empresa especializada en servicios legales ofrece servicios de tiempo completo para las entidades contratadas, mientras que el bufete acuerda un servicio con las partes involucradas y acuerdan las frecuencias mensuales, puesto que los letrados del bufete deben cumplir con un plan de contratación que no solo encierra el asesoramiento a entidades, lo que trae consigo una mayor preferencia del sector empresarial hacia esta Empresa.

El nivel de contratación de las empresas fluctúa, las entidades agrarias no son las que aportan mayores ingresos y las no agrarias son las que representan un mayor ingreso. Actualmente existe la tendencia en las empresas no agrarias a contratar asesores jurídicos a tiempo completo y no a tiempo parcial, lo que se convierte en una amenaza para la organización, si se tiene en cuenta que las mismas constituyen uno de los mayores reglones de ingresos para el bufete.

La contratación de tramites en moneda libremente convertible, igual servicio que el que presta la Consultoría Jurídica Internacional, se encuentra en un declive en el bufete puesto que no se está cumpliendo con los términos establecidos, lo que trae consigo un nivel de insatisfacción muy alto por parte de los clientes. En este caso es bueno destacar que mientras el Bufete establece un plazo de entrega de 30 días hábiles, la competencia, en este caso la Consultoría Jurídica Internacional lo establece en 15 días hábiles, trayendo consigo la migración de los clientes hacia esta organización.

En cuanto al segmento población se debe señalar que las características de este mercado han cambiado con el devenir del tiempo, el mercado se ha hecho más conocedor de las leyes, tiene nuevas formas de asesoramiento, es más conocedor de las formas de contratación y está más informado.

En general se puede decir que la demanda de los servicios del Bufete ha ido decreciendo, en los meses comprendidos entre diciembre y mayo la afluencia de clientes para contratar los servicios jurídicos es mayor, pues se realizan un promedio de 10 a 22 contratos diarios, siendo esta la media. En los meses de junio a noviembre el volumen de captación del servicio es bajo con una media de 8 a 11 contratos diarios.

El surgimiento de las nuevas tecnologías ha proporcionado una gran competencia en el mercado puesto que cada entidad tiene generalmente sus servicios automatizados, emparejando en este sentido la competencia, pero no todas cuentan con ofertas en la web que sean atractivas para los potenciales clientes.

Según información extraído de un artículo del sistema informativo de la radio en Holguín, Radio Angulo, en fecha 19/05/2018 se afirma que en la ciudad de Holguín se cuenta con 46 000 trabajadores vinculados al trabajo por cuenta propia, si el bufete les prestara servicios aumentaría sus ventas ya que si como ejemplo se tomara que 8 trabajadores por cuenta propia acudieran mensualmente al bufete a solicitar un servicio de proceso administrativo ante vía judicial, que tiene un costo de \$ 165.00 mensualmente se tendría un ingreso bruto de \$1320.00 y esto es solo optando por un código.

Sección 4. Aspectos legales

Realmente los bufetes y su competencia pertenecen a los servicios de la administración pública, es por ello que el Ministerio de Justicia es el organismo que determina el surgimiento de otra entidad o la modificación de la misión de alguna ya existente para la prestación de servicios jurídicos.

Las tarifas de los servicios que presta el bufete se encuentran comprendidas en el codificador de asuntos de la organización, aprobada por la Ministra de Justicia en Resolución Nro. Nro. 270 y 271 del año 2016. Siendo este inviolable.

Sección 5. Posicionamiento del producto

Se evaluaron los atributos calidad del servicio, calificación de los profesionales y condiciones de los locales, por el grupo de trabajo en una escala de 1-5, donde 1 es muy mal, 2 es mal, 3 es regular, 4 es bien y 5 es muy bien, y los resultados son: la consultoría jurídica y la empresa de

asesoramiento jurídica CONSUL, tienen buena calidad del servicio, en cuanto a la calificación de sus profesionales (MSc) se puede decir que el bufete tiene una evaluación de regular, Consultoría Jurídica, de mal y CONSUL tiene una evaluación de muy bien, por lo que en este atributo es superior a los demás, así como en las condiciones de los locales.

La estrategia por la cual el bufete se debe inclinar es por un perfeccionamiento de la calidad del servicio que es lo que mejor tiene valorado.

Fase 3. Marketing táctico

Sección 6. Producto

- Productos existentes. Los productos existentes son la prestación de servicios para las personas jurídicas y naturales, estos servicios se pueden mejorar, siempre y cuando el bufete preste mayor atención a la demanda de sus clientes.
- Lanzamiento de productos jurídicos al mercado de los trabajadores por cuenta propia

Se puede desarrollar un nuevo servicio basado en los servicios jurídicos para el sector cuentapropista, los especialistas en materia de derecho empresarial plantean que se requieren códigos específicos para el sector no estatal, por ser actores del derecho administrativo, económico y laboral y requerir servicios específicos en esa materia. Pues en materia laboral el cuentapropista pudiera tener códigos específicos en materias económicas, hacerles reclamaciones comerciales, asesorarlos en materia de propiedad industrial, en materias de marcas y otros signos distintivos.

Los productos existentes se diferencian pues son para sectores del mercado muy diferentes, ya que las personas naturales no tienen el mismo tratamiento que se puede otorgar a una persona jurídica.

El nuevo servicio propuesto se diferencia del resto en un aspecto fundamental, pues es un servicio para una nueva categoría empresarial existente en el país, el bufete presta servicios al sector estatal y a personas naturales, y aun a esta área del sector cuentapropista el bufete no ha llegado con sus servicios y de haberlo hecho ha sido de forma limitada.

Si se desarrollara este nuevo servicio se estaría incursionando en un mercado con una alta demanda, puesto que no existe ninguna otra empresa de asesoría jurídica autorizada a prestar este servicio, no dejando margen para la competencia y sería el bufete el pionero en el desarrollo de este nuevo servicio.

Se cuenta en el bufete con los profesionales y los materiales de oficina necesarios para desarrollar el servicio. El personal técnico recibe las capacitaciones necesarias para la realización de su trabajo, cuenta con seis técnicas jurídicas preparadas. La plantilla de personal del bufete se encuentra cubierta en un 100% no siendo necesario contratar más personal pues con el que se cuenta actualmente se cumple plenamente el objetivo deseado.

Sección 7. Punto de venta

Situación geográfica del bufete

La situación geográfica del bufete es favorable en el sentido de que no se encuentra apartado de la ciudad, siendo asequible desde cualquier punto de ella. Pero al mismo tiempo no es muy favorable pues se encuentra próximo a las demás empresas que son competencia para el bufete.

La imagen interna del bufete (oficinas) se encuentran en un estado regular, la construcción es antigua y cuenta con problemas de humedad en el 90% de las oficinas del bufete. La oficina donde se realiza la contratación de los servicios jurídicos se encuentra climatizada y es comfortable tanto para el usuario como para el personal que allí opera.

Sección 8. Promoción

En encuesta realizadas tanto a trabajadores del bufete como a los clientes que acuden a él, se llegó a la conclusión de que el bufete no cuenta con la promoción necesaria de sus servicios, los letrados afirman que la mayoría de los clientes con los que se entrevistaron no tienen conocimientos alguno de la oferta de los servicios y otros confunden los servicios que presta la institución con otras organizaciones jurídicas como la notaría, registro civil o fiscalía.

En estudio realizado se pudo constatar que diariamente acuden al bufete entre 20 y 50 clientes, en busca de asesoramiento, por tanto se encuestaron al azar, durante una semana 30 clientes por día, para un total de 150 clientes encuestados. De una muestra de 150 clientes, encuestados, 53 afirmaron que no tenían conocimiento de los servicios, 3 no tenían conocimiento de la ubicación del bufete, llegando a conocer de esto por terceros, los cuales no son trabajadores del bufete, más bien fueron clientes en algún momento, 24 afirmaron si tenían conocimiento de los servicios que se prestan y de la localización de la unidad.

La promoción del servicio que presta la institución se puede llevar a cabo mediante radio y televisión, aunque una mejor opción sería la web puesto que el mayor afluente de potenciales

clientes se encuentra ubicado en ella. La Dirección Provincial de Bufetes tiene su propia imagen en la web.

Sección 9. Precio

La Organización Nacional de Bufetes acuerda en Junta las variaciones que pueda necesitar el codificador de asuntos así como sus tarifas, las cuales aprueba el Ministerio de Justicia (MINJUS). Actualmente se opera en el bufete con el codificador de asuntos aprobado por la Ministra de Justicia, el mismo se encuentra comprendido en la Resolución Nro. 270 y 271 del año 2016. Siendo este inviolable.

Este codificador de asuntos es con el cual se opera en los bufetes colectivos, con tarifas comprendidas entre \$10.00 y hasta \$425.00 pesos moneda nacional (MN) y desde \$15.00 hasta \$3200.00 pesos convertibles (CUC) Dependiendo del nivel de complejidad del asunto que se quiera tramitar y si son trámites para residentes cubanos o extranjeros.

Fase 4. Acción y control

Las estrategias y acciones que se llevarán a cabo para darle cumplimiento al objetivo de la aplicación de esta metodología serán:

Estrategias

- Desarrollar el personal
- Desarrollo del mercado
- Mejora del servicio
- Desarrollo de actividades promocionales

Para dar cumplimiento a las estrategias anteriores, se proponen las siguientes acciones:

Desarrollar el personal

- Realizar estudios de necesidades de aprendizaje de los miembros del bufete
- Desarrollar el plan de superación de acuerdo a las necesidades detectadas
- Convenir con instituciones autorizadas la implementación del plan de superación
- Ampliar la preparación de los letrados a través de maestrías, así como en materias relacionadas con la informática, el idioma etc.

Desarrollo del mercado

- Realizar estudios de mercado para determinar principales necesidades en el sector cuentapropista
- Diseñar productos/servicios dirigidos a este sector.

Mejora del servicio

- Mejorar las condiciones de los locales
- Coordinar con los organismos para que los letrados puedan cumplir con los términos establecidos en los servicios que ofrecen.
- Realizar estudios de satisfacción al cliente de manera periódica

Desarrollo de actividades promocionales

- Visitar a clientes potenciales
- Conformar la página web del Bufete
- Hacer presentaciones del Bufete usando la radio, la prensa escrita, etc.
- Diseñar plegables, sueltos, tarjetas de presentación y otros materiales para entregar a clientes potenciales.

Sección 11. Análisis de equilibrio

El punto de equilibrio consiste en encontrar aquel volumen de ventas en el cual no existe ni utilidades ni pérdidas, ayudando a la administración en las operaciones de planeación y control. El punto de equilibrio se determina dividiendo los gastos fijos entre el margen de contribución, estos gastos fijos no se ven afectados por el volumen de ventas de la empresa y el margen de contribución se calcula dividiendo las utilidades brutas entre el volumen de ventas.

Cálculo del Punto de Equilibrio en base a los costos totales para el año 2018 (datos tomados del presupuesto de gasto emitido por la Dirección Provincial):

Datos:

Costo fijo: \$12460,73

Ventas totales estimadas: \$1057080,00

Utilidad bruta: \$ 243335.88

PE = Costo fijo / Margen de contribución

$$\begin{aligned} \checkmark \text{ Margen de contribución} &= \text{Utilidad Bruta} / \text{Volumen de ventas} \\ &= \$243335.88 / \$1057080.00 \\ &= 0.230 \% \end{aligned}$$

$$\checkmark \text{ PE} = \$12460.73 / 0.230$$

= \$54177.09

El punto de equilibrio de la entidad se encuentra en un margen de \$54177.09, no se tendrán pérdidas y los gastos se sufragaran sin sufrir la entidad ninguna afectación.

Sección 12. Programación

Programación de las acciones

Acciones	Responsable
Realizar estudios de necesidades de aprendizaje de los miembros del bufete	Recursos Humanos
Desarrollar el plan de superación de acuerdo a las necesidades detectadas	Recursos Humanos
Convenir con instituciones autorizadas la implementación del plan de superación	Recursos Humanos
Ampliar la preparación de los letrados a través de maestrías, así como en materias relacionadas con la informática, el idioma etc.	Recursos Humanos
Realizar estudios de mercado para determinar principales necesidades en el sector cuentapropista	Departamento de supervisión técnica
Diseñar productos/servicios dirigidos a este sector.	Departamento de supervisión técnica
Mejorar las condiciones de los locales	Director del Bufete
Coordinar con los organismos para que los letrados puedan cumplir con los términos establecidos en los servicios que ofrecen.	Departamento de subdirección técnica
Realizar estudios de satisfacción al cliente de manera periódica	Departamento de subdirección técnica
Visitar a clientes potenciales	Letrados del Bufete
Conformar la página web del Bufete	Departamento de Informática
Hacer presentaciones del Bufete usando la radio, la prensa escrita, etc.	Departamento de subdirección técnica
Diseñar plegables, sueltos, tarjetas de presentación y otros materiales para entregar a clientes potenciales.	Dirección del Bufete y Departamento de subdirección técnica

CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. El tema abordado en esta investigación es de relevante importancia puesto que es un tema poco desarrollado, a nivel nacional, en el sector jurídico.
2. El procedimiento que se usó para el desarrollo de esta investigación consta de 4 fases (oportunidad, marketing estratégico, marketing táctico, acción y control) y se distingue del resto por ser un procedimiento para elaborar plan de marketing a corto plazo.
3. La aplicación del procedimiento permitió diseñar un plan de marketing para el Bufete Colectivo, con una propuesta de estrategias y acciones entre las que se destacan, desarrollo del mercado, desarrollo del personal, mejora de los servicios, etc., lo que da cumplimiento al objetivo de esta investigación.

BIBLIOGRAFIA

- AMA [American Marketing Association] (1960) Marketing definitions. A glossary of marketing terms, Chicago, Committee on Definitions of the A.M.A
- Ambrosio, V. (2000). Plan de Marketing paso a paso. Santa Fé, de Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Cova Díaz, M. (2017). Evolución del marketing: desde su origen a nuestros días. Disponible en: <https://www.gestion.org/evolucion-del-marketing/>.

- Arroyo González, C. Marketing Jurídico (Legal Marketing). Revista Electronica Amicis Curiae. Revista UNAM, No 4 (4) 2011. Disponible en <http://www.journals.unam.mx/index.php/amicus/article/view/25555>
- Bianco, M. (2015). 72 definiciones de marketing. Disponible en: <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing>
- Casanovas, J. (2015). El marketing jurídico ha llegado para quedarse. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/14/24449/marketing-juridico-llegado-para-quedarse.html>
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba
- David, F. (1994). La gerencia estratégica. Colombia. Legis Editores.
- Decreto Ley 187 de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial
- Decreto Ley 252/2007 Gaceta Oficial de la República de Cuba
- Delgado Peña, N. (2007). Marketing jurídico. Disponible en <http://www.dinero.com/columna-del-lector/opinion/articulo/marketing-juridico/48892>
- Domínguez, F. (2009). El concepto de marketing jurídico. Disponible en http://www.legalinfo-panama.com/articulos/articulos_56.htm
- Fernández, P. (2012). Cómo definir el Marketing jurídico: ¿desarrollo de negocio y comunicación? Disponible en: <http://www.diariojuridico.com/como-definir-el-marketing-juridico-desarrollo-de-negocio-y-comunicacion/>
- Ferrell, O.C.; Michael, D. (2006). Estrategia de marketing. Cengage Learning.
- Halligan, C. (2015). 72 definiciones de marketing. Disponible en: <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Hernández Á. (2001). Tendencias y funciones actuales de la mercadotecnia en Cuba. Revista Espacio, Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. No 5. La Habana, Mayo-Agosto
- Kalehoff, M. (2015). 72 definiciones de marketing. Disponible en: <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Kotler, P. (2003) Marketing Management. 11th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, Philip. (2001). Dirección de mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control 8va edición. Pearson Educación.
- Kotler, P., Roberto, E. (1992). Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Ediciones Díaz de Santos
- Kotler, P. (1994). Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Edition 8. Prentice-Hall International
- Kotler, P. (1996). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P.; (1984). Marketing Essentials.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, abril del 2016.
- Lozano, E. (2017). ¿Qué es eso del marketing jurídico? Disponible en: <https://confilegal.com/20170919-que-es-eso-del-marketing-juridico/>
- Salgado, A. (2017). Marketing Jurídico ¿Qué demonios es? Disponible en: <https://duodigito.com/blog/marketing-juridico-que-es/>
- Santesmases, M. (1969). Fundamentos de marketing. Editorial Pirámides.
- Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales. Material DADE, Cuba.
- Sanz de la Tajada, L. (1992). El plan de marketing en la práctica. ESIC Editorial.
- Stanton, W; Etzel, M.; Walker, B.; (1994). Fundamentos de marketing. Editorial McGraw Hill.
- Stanton, W. (2004). Mercadotecnia. Editorial Habana,
- Stanton, W. J. (2000). Mercadotecnia. Organización del proceso de planeación de mercadotecnia. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
- Stanton, W. (1969). "Fundamentos de Marketing". Ediciones del Castillo. Madrid
- Strauss, L. (2015). 72 definiciones de marketing. Disponible en: <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>
- Universidad de Ohio. (1965). 72 definiciones de marketing. Disponible en <http://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing>