



República de Cuba
Universidad de Ciego de Ávila - UNICA
Máximo Gómez Báez

Facultad de Ciencias Económicas

**NUEVAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO ENCAMINADOS AL MERCADO
DEL CANJE Y LA TRAMITACIÓN DE VALORES MONETARIOS, DESDE LAS
CASAS DE CAMBIO DEL BANCO CENTRAL DE CUBA.**

**Conveniencia de la aplicación de Marketing en el desarrollo y futuro
institucional de CADECA, así como su correspondencia con su objeto social.**

Lic. Carlos Guerra Román

Introducción

Nuevas experiencias se adquieren en el camino al perfeccionamiento de las técnicas de marketing que se aplican a la economía cubana y un llamado se hace al aporte de formas prácticas para el desarrollo económico, que tan importante es, para el crecimiento del país.

En la actualidad Cuba realiza profundas transformaciones en la esfera económica con el justo fin de atenuar los embates de la crisis que atraviesa el mundo y sentar las bases para el desarrollo del país, salvaguardando las conquistas sociales de los últimos decenios. Una de las líneas decisivas del despegue económico a que está urgido el país es precisamente el de Perfeccionamiento iniciado en el sistema empresarial cubano, que tiene como objetivo fundamental lograr la competitividad incrementando la eficiencia.

La óptica con que se ve a las instituciones se transforma rápidamente y ya no se muestran sus resultados solo como entidad, sino también como repercuten en la infraestructura de los mercados, dándole a la dirección de las mismas una mayor responsabilidad en la toma de decisiones como se plantea en el Lineamiento número 8 del Partido y la Revolución: *“El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.”*

Vigilantes de la aplicación en todas las esferas de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, se encaminan todas las entidades a una mejor administración y planificación de la economía de mercados, bajo la concepción de que *“El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus*

aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características”.

En el logro de estos niveles de competitividad desempeña un papel imprescindible el manejo del Marketing como actividad fundamental del área operativa; en este sentido ocupa un lugar especial y así se precisa en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.

Sobre el análisis de lo antes expuesto, se **justifica el tema** partiendo de que en los últimos años la economía del país ha visto la necesidad de modificar las técnicas de reconocimiento e inclusión en los mercados como única vía de alcanzar la efectividad y rentabilidad de las entidades, de manera que desarrollen la economía global e individual de cada trabajador que en ellas se desempeña, aumentando su productividad a través del incremento de estímulo material complementando el moral.

Con estas bases y el constante llamado de la nación a la racionalización real de los recursos nuestra entidad ha venido trazando políticas y estrategias que permitan asegurar la permanencia de la institución de manera rentable y funcional.

El inicio del año 2016 representa el inicio de un despertar en el desarrollo de la economía cubana y de una reorganización de todo el sistema empresarial y financiero del país, exento de estas transformaciones no queda la institución, constituyen un punto fundamental al ser el principal proveedor del servicio de compra venta entre las dos monedas vigentes en el territorio nacional a los ciudadanos naturales y como banco de servicios financieros al público extranjero. Siendo esta la principal actividad realizada y principal fuente de ingresos, por lo que se impone el cambio de estrategia para prevalecer en el mercado.

Si lo anterior, lo aplicamos a Cadeca, S.A como entidad adscripta Sistema Bancario de nuestro país, entidad que constituye el marco referencial para este trabajo, se tiene que admitir que hoy en día, nuestras Casas de Cambio, ofrecen un servicio susceptible de ser perfeccionado, de ahí que, para este trabajo, hemos identificado como:

Problema:

La ausencia de una estrategia de Marketing, limita incrementar los servicios que ofertan nuestras Casas de Cambio y por consiguiente, satisfacer con la calidad requerida, las necesidades de nuestros clientes.

Para dar solución a esta problemática se investiga en las variantes para dar solución a cómo aplicar el Marketing en el desarrollo y futuro institucional de CADECA, de forma que permita modificar su permanencia en los mercados. Tomando para este análisis como Objeto de Estudio la Implementación del Proceso de aplicación de política monetaria y como Campo de Investigación el Análisis de las Operaciones realizadas por la institución fuera de la compra – venta de monedas nacionales (CUP – CUC).

Es por ello que se define como **objetivo** de este trabajo: *Demostrar la conveniencia de la aplicación de las variables del marketing en el aseguramiento del futuro de la entidad a través de la actividad que realiza o a través de la modificación de su objeto social.*

Desarrollo

Valoraciones generales del Marketing

Sin lugar a dudas, cuando se piensa en un servicio, es preciso entender las necesidades que motivaron ese servicio y la forma inicial en que es concebido, de ahí que el análisis del lugar (Plaza), la definición del margen de utilidad en nuestro caso (entidad financiera), definición de la cartera de producto o servicios, así como las formas en que se hace saber a los clientes reales y potenciales, nuestros servicios, son elementos que deben estar presente siempre, sólo a partir del conocimiento de estas variables es que una organización puede trazarse las estrategias que le permitan alcanzar sus verdaderos propósitos.

Implementándose los Lineamientos trazados por el Partido y la Revolución y específicamente el Número 55, que determina sobre la principal actividad consistente en la Compra Venta de Monedas Nacionales, planteando:

“Se avanzará hacia la unificación monetaria, teniendo en cuenta la productividad del trabajo y la efectividad de los mecanismos distributivos y redistributivos. Por su complejidad, este proceso exigirá de una rigurosa preparación y ejecución, tanto en el plano objetivo como subjetivo.”

Se cuenta que para la realización de este servicio no se realiza labor de Marketing alguna, por lo que para dar cumplimiento a este lineamiento resulta imprescindible la aplicación de las Variables del Marketing aplicadas a las actividades que se mantendrían, así como la aplicación de Modelos de Dirección Estratégica que propicien mayor efectividad en la toma de decisiones y el reordenamiento de la institución.

El marketing, también llamado mercadeo, es el arte (y el conocimiento) de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa, es una

actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.

El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades. Así como el de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

El marketing moderno llegó a la mayoría de edad después de la primera guerra mundial, cuando las palabras "surplus" y "superproducción" se hicieron más y más frecuentes en el vocabulario de nuestras economías. Los métodos de producción masiva, tanto en la industria como en la agricultura, se habían desarrollado en el siglo XIX; después del 1920 se vio claramente el crecimiento del marketing.

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante la época de recesión o depresión, pronto se da uno cuenta que existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en nuestra economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son: ¹

¹ Thomas, D.R.E., "Strategy is different in service businesses", Harvard Business Review, 1978.

- a) La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b) Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

Posicionamiento

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

a) Posicionamiento Actual (identificación)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

b) Posicionamiento Ideal.

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

c) Posicionamiento Deseado.

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing).

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

Caracterización de las Casas de Cambio S.A., Ciego de Ávila

La Sociedad Anónima de capital cubano CASAS DE CAMBIO S.A. CADECA, fue constituida con fecha 14 de junio de 1994 y posee el siguiente **Objeto Social** (según aparece en la Licencia del BCC de 10/2/09).

1. Efectuar compras y ventas de billetes de banco y cheques de viajeros, canje de cheques bancarios, operaciones con tarjetas de crédito, de débito y otros servicios relacionados con su actividad en moneda nacional y extranjera.
2. Brindar servicios de pago por concepto de seguridad social.
3. Recepcionar y transferir depósitos de entidades para su acreditación en cuentas bancarias.
4. Cobro de aranceles.
5. Venta de sellos de timbre.
6. Otros servicios financieros que determine el Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba.

En cuanto a las estrategias de dirección y políticas rectoras, se basa principalmente en estatutos sustentados por misión y visión:

Misión

“Contribuir al cumplimiento de la política monetaria y al buen funcionamiento de la economía del país, facilitándole a personas naturales y jurídicas, servicios de compraventa de papel moneda nacional y extranjera y otros medios de pago, así como otros servicios conexos en el territorio nacional”

Visión

“Continuar perfeccionando el trabajo para garantizar el óptimo servicio en los próximos años, avalado por la profesionalidad de sus trabajadores.”

Características del Sistema CADECA en los conceptos de Marketing

Toda entidad de servicios está comprometida con alcanzar la satisfacción del cliente, expuesto así en el lineamiento 313: “Aplicar una eficaz protección al consumidor, que garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los prestatarios y consumidores de bienes y servicios”.

Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos.

Dadas las características de la institución, CADECA, S.A. caracteriza como prestataria de servicios. La entidad tiene identificada y puesta en práctica su cartera de servicios que hoy es susceptible de revisión con la finalidad de ajustarla a los requerimientos de los nuevos escenarios hacia los que debe proyectarse.

Resulta entonces, imprescindible analizar la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son²:

Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

² Cowell, D. Mercadeo de Servicios, Legis, 1991, pp. 25 - 29.

Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume").

Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto

plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. Tomemos el caso, por ejemplo, en la capacidad de un hotel versus una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede, en general, aumentar los turnos de producción para hacer frente a ella.

Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

CADECA a las puertas del cambio monetario y cambiario

Dado el objeto social antes plasmado, la entidad sufrirá considerablemente con la unificación monetaria y cambiaria, por lo que es de gran importancia la aplicación del marketing para los servicios que se esperan se incorporen, o para la explotación de los que actualmente se explotan, además de la compraventa de las monedas nacionales.

Se hace necesario destacar que hoy, antes de la unificación monetaria, Cadeca tiene sus mayores ingresos (%) por concepto de compra y venta de monedas, servicio que necesariamente se reducirá a partir de la unificación.

Aunque la realidad muestra que más que las especulaciones que puedan ser realizadas, aún por el personal más capacitado de la institución, se impone la aplicación de técnicas para el estudio del afianzamiento en el mercado de las funciones que se aseguran se mantendrán y son una de la principal vía de entrada al país de divisas, así como de prestigio en la afluencia de clientes extranjeros.

Este estudio será de gran relevancia para la toma de decisiones y posiciones en cuanto al futuro de la institución, por lo que se impone para la subsistencia de la entidad y sus trabajadores un cambio en las políticas mercantiles que son aprobados y generados por las operaciones realizadas. De aquí la importancia de la aplicación de variables de marketing que permitan conocer el estado real y pronósticos de la entidad al hacerse efectivo el proceso de unificación monetaria.

Aplicación de Variables de Marketing

Como primera fase del análisis del estado y perspectivas de la entidad a adaptarse al nuevo cambio en vías de subsistir y alcanzar una posición favorable en el mercado, ha de cambiarse la forma de dirección hasta alcanzar afianzar una Dirección Estratégica, iniciando, como lo definiera P. Kotler, un "*Proceso de desarrollo y*

mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la dirección estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la empresa, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”.

En el momento donde se marque el inicio del ya conocido “Día 0”, donde se comenzará el proceso de la unificación monetaria, unificando el sistema de monedas, no aún de tasas, desaparecerá la principal fuente de ingresos de la entidad, la cual radica en la diferencia entre la compra venta del CUC y CUP.

Sin embargo, haciendo un análisis más detenido, a través de variables fundamentales del Marketing, de la situación que se avecina, tendremos que:

Posición en el Mercado:

- Disminución del volumen de operaciones por este concepto, fuente del mayor por ciento de ingresos, o sea Pérdida de la Cuota de Mercado.
- Necesidad de diversificar la Cartera de Servicios en el objeto social de la entidad como institución financiera no bancaria, incluyéndose al sistema bancario, ejemplificadas en tramitación de Depósitos de Clientes, Pagos a Jubilados, etc.
- Reordenamiento de la planta actual, de forma tal que no se incurran en grandes inversiones, focalizándose en nichos de mercados, especialmente sitios de embarques de turismo, hoteles y zonas de afluencia de público extranjero.

Conclusión:

CADECA presenta posición débil y desfavorable que amerita cambio de estrategia inmediata.

Desarrollo y Crecimiento del Mercado:

Partiendo de la posición pronosticada, la entidad deberá tomar posiciones pioneras en la inclusión de las nuevas condiciones del mercado a través de:

- Implementar la publicidad a los nuevos servicios ya identificados y de nueva incorporación.
- Facilidad en la aplicación de las tasas de interés.
- Ampliación de las redes de oficinas en los lugares turísticos.
- Logar la excelencia en el trato de los clientes encaminado a alcanzar la fidelización de los mismos.
- Situar los puntos de servicios en lugares adecuados y estratégicos, facilitando el acceso a los locales de personas ancianas y discapacitadas, aplicando esta Norma Internacional de Marketing.
- Dar facilidades operativas y comunicativas a las necesidades y preferencias de los clientes de acuerdo a su cultura y procedencia.

Conclusión:

Incentivar las políticas de expansión en los mercados de mayor rentabilidad, principalmente en las zonas turísticas, además de la accesibilidad de todo tipo de público.

Análisis de los clientes:

Dadas las características de localización de las oficinas y las principales operaciones que realizan, será importante trabajar con tratamiento diferenciado en cada una acorde a sus particularidades, es decir, encaminar la institución a ajustarse en dependencia de las características del entorno:

- **Sucursales Municipales:**
Será de importancia preparar cajeros de mayor experiencia en las operaciones que puedan realizar una amplia gama de servicios que hasta el momento no se realizaba.
- **Casas de Cambio de Hoteles y Aeropuertos:**
Incrementar la capacitación de los trabajadores en materia de efectivo e idiomas, ya que el público será principalmente extranjero. Las operaciones se mantendrán sin sufrir cambios, ya que las que se realizan actualmente son de Compra Venta de Monedas Extranjeras y Compra de Cheques de Viajeros.

Conclusión:

La atención a los clientes depende principalmente en la capacitación y calidad del personal que brinde el servicio, por lo que la mayor atención deberá ser centrada en los cajeros que interactúan directamente con el público.

Resultados Esperados

A partir de lo expuesto anteriormente, de aplicarse las recomendaciones que se brindan en este trabajo, especialmente en el Plan de Acciones, CADECA, S.A., estará en condiciones de hacer frente a los nuevos cambios, logrando su rentabilidad a partir de lograr nuevas ventajas competitivas, especialmente la referida a la creación de una ventaja competitiva sustentable, consistente en la disposición y compromiso de su personal de contacto para ofrecer un servicio de calidad, así como diversificar los servicios que hoy se brindan.

Plan de Acciones:

No.	Actividad	Fecha	Participantes
1	Realizar diagnóstico de la situación actual del servicio que hoy prestamos en las Casas de Cambio y Sucursales.	31/05/2017	Especialistas en Comunicación y RRHH
2	Aplicación de encuestas de satisfacción a clientes para conocer su estado de opinión y las mejoras a instrumentar.	31/05/2017	Especialistas en Comunicación y RRHH
3	Desarrollo de entrevistas a líderes de opinión para conocer problemas actuales y sugerencias de estrategias a seguir.	31/05/2017	Especialistas en Comunicación y RRHH
4	Someter a la alta dirección de la entidad la contratación del Diseño y Realización del Manual de Identidad de Cadeca.	30/06/2017	Director encargado de la Gestión de Marketing en la entidad
5	Desarrollar una campaña publicitaria, encaminada al reforzamiento de la imagen en aeropuertos, hoteles, zonas de embarques y sitios en general donde exista afluencia de turistas extranjeros.	31/08/2017	Especialistas en Comunicación, Director encargado de la Gestión de Marketing en la entidad
6	Realizar reordenamiento de la planta instalada actualmente, atendiendo a la ubicación de los mercados a los que hoy comprometen la misión social de la entidad.	30/09/2017	Especialistas, Director encargado de la Gestión de Marketing en la entidad, Especialistas y Director de Inversiones.
7	Desarrollar un Programa para el Reforzamiento de Valores, encaminado a lograr estándares superiores de calidad.	31/12/2017	Director encargado de la Gestión de Marketing en la entidad, Especialistas, Organizaciones de masas y políticas

Conclusiones

Al concluir este trabajo se han arrojado resultados a través de la aplicación de variables de marketing, a través de los cuales se ha podido concluir que:

1. La entidad Casas de Cambio S.A. se encuentra en una posición dominante y rectora en el mercado del cambio monetario, determinado principalmente por la dualidad monetaria.
2. Al iniciarse un proceso de unificación monetaria sufrirá grandemente sus fuentes de ingresos, por lo que se hace imprescindible la aplicación de técnicas de cambio estratégico y de dirección.
3. La aplicación de las técnicas de marketing a los servicios que se presten será la única forma de asegurar la rentabilidad de la institución.
4. Es inminente la implementación de un Plan de Marketing que le permita a la institución asegurar un lugar en el mercado ante la competencia de entidades que ya se encuentra operando en esos servicios.
5. La capacitación en técnicas de marketing a todo el personal, haciendo principal énfasis en los cajeros que atienden directamente al público, constituye el seguro de asegurar afluencia de público ganando el buen criterio de los servicios prestados.

Recomendaciones

Basado en los resultados obtenidos al término de la aplicación de los procedimientos y variables reflejadas en el trabajo, se recomienda:

1. Comenzar el proceso de implementación de las variables de marketing en la operatividad de la institución, aún antes de que se inicien las transformaciones.
2. Incluir y mantener informado y orientado al personal que intervendrá en el proceso de cambio, asegurando su correcta capacitación.
3. Someter a la consideración de la Alta Dirección de CADECA, S.A. el Plan de Acciones que se anexa al siguiente trabajo, encaminado a la búsqueda de una ventaja competitiva consistente en la actitud del personal de contacto hacia una calidad en los servicios.
4. Contratar el asesoramiento de especialistas en los temas de marketing y publicidad de mercados que apoyen y orienten el nuevo proceso a aplicar.