



Ciencia en su PC

ISSN: 1027-2887

manuela@megacen.ciges.inf.cu

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago
de Cuba

Cuba

Rizo-Mustelier, Miriela; Vuelta-Lorenzo, Daniel Rafael; Dutok-Quesada, Mailín

**Implementación de un plan estratégico de comercialización
para la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba**

Ciencia en su PC, vol. 1, núm. 2, 2020, -Junio, pp. 82-94

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba
Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181363909006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UEB
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA UEB AVE DEL PARAÍSO DE SANTIAGO DE CUBA

IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC PLAN OF COMMERCIALIZATION FOR THE UEB AVE DEL PARAÍSO OF SANTIAGO DE CUBA

Autores:

Miriela Rizo-Mustelier, miriela@uo.edu.cu¹

Daniel Rafael Vuelta-Lorenzo, dvuelta@uo.edu.cu¹

Mailín Dutok-Quesada, cpc@megacen.ciges.nf.cu¹

¹Universidad de Oriente, Facultad de Ingeniería Química y Agronomía.
Santiago de Cuba, Cuba.

RESUMEN

La horticultura ornamental se basa en la satisfacción de las necesidades estéticas del hombre. Un plan estratégico de marketing es un instrumento esencial que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto. Representa un instrumento valioso para el desarrollo de cualquier organización, pues les proporciona a los directivos una visión actual y futura que le servirá para obtener, controlar y evaluar los resultados en función de los objetivos trazados. En la presente investigación se diagnosticó la ineficiente gestión de comercialización en la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba. Se propuso un plan estratégico de comercialización que contribuye a reducir las insuficiencias presentes en la gestión de comercialización y repercute favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población. Como resultado de la implementación parcial del plan estratégico de comercialización se observaron avances significativos en el primer cuatrimestre de 2019.

Palabras clave: marketing, horticultura ornamental.

ABSTRACT

The ornamental horticulture is based on the satisfaction of the aesthetic needs of man. A strategic marketing plan is an essential tool that facilitates the effective marketing of any type of product. It represents, at present, a valuable instrument for the development of any organization, because it provides managers with a current and future vision that will serve to obtain, monitor and evaluate the results according to the objectives set. In the present investigation, the inefficient marketing management was diagnosed in the UEB Ave del Paraíso in Santiago de Cuba. A strategic marketing plan is proposed that contributes to reducing the shortcomings present in the marketing management and has a favorable impact on the satisfaction of the needs of the population. As a result of the partial implementation of the strategic marketing plan, significant advances have been observed in the first quarter of 2019.

Keywords: marketing, ornamental horticulture.

INTRODUCCIÓN

La horticultura ornamental se basa en la satisfacción de las necesidades estéticas del hombre. Hoy en día se considera como uno de los negocios más atractivos, ya que puede proporcionar ingresos por unidad de superficie. El cultivo de flores (floricultura) es uno de los sectores de la economía del país que poco a poco ha ido ganando terreno gracias a la gran demanda de flores de diversos tipos (principalmente las rosas), debido a sus características (tamaño, formas, colores, duración, etc.), muy apreciadas por quienes las compran. (Preciado, 2015).

La floricultura es la rama especializada de la agronomía consagrada a la producción de flores cortadas, tanto para la floristería (confección de arreglos florales), como para la obtención de primeras materias destinadas a la industria extractiva de aceites esenciales, alcaloides y otras de amplias aplicaciones en la elaboración de perfumes, jabones, cosméticos, etc.; así como en la producción de medicamentos de las más variadas características y usos. Además, incluye el cultivo de aquellas especies como los helechos, *Codiaeum* (crotons), palmas, aráceas y otras que, aún sin flores, constituyen un elemento ornamental directo y poseen por sus variadas, exóticas y atractivas formas y colores calidades decorativas de amplio valor y utilización; o sus hojas ofrecen una alta adaptabilidad a la confección de arreglos florales como elementos centrales o complementarios (Rivera, 2006).

En los últimos años se ha desarrollado en Cuba un fuerte movimiento agrícola en las ciudades y asentamientos poblacionales, denominado Agricultura Urbana. Este movimiento constituye un espacio que no solo incluye la producción de alimentos, sino que también abarca diferentes subprogramas con otras necesidades, como son la producción de flores y plantas ornamentales (Collazo, 2004).

En la actualidad el cultivo de las flores aumenta día a día sus posibilidades, ya que no solo las características climáticas de Cuba resultan favorables al desarrollo de este renglón productivo, sino que las perspectivas del consumo presentan una sólida tendencia a su elevación, pues cada día son más los valores que se les confieren (Alonso et al., 1999).

Se detectó que las insuficiencias en la gestión de comercialización en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Aves del Paraíso de Santiago de Cuba repercutían desfavorablemente en la eficiencia de la entidad, por lo que el objetivo de este trabajo fue elaborar un plan estratégico de comercialización para la Unidad Empresarial de Base (UEB) Aves del Paraíso de Santiago de Cuba.

MATERIALES Y MÉTODOS

El plan estratégico de comercialización que se propone como contribución para reducir las insuficiencias presentes en la gestión de comercialización de la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba sigue una secuencia de pasos adaptados del procedimiento utilizado por Escobar (2007), con modificaciones según las características propias de la entidad.

La bibliografía consultada no presenta una variedad de posiciones diversas, sino que existe bastante coincidencia de criterios en cuanto a los elementos del plan estratégico, con algunos detalles diferentes en dependencia del tipo de negocio o actividad económica a que se refiere. No obstante, todas las fuentes resultaron de utilidad y se adaptaron a las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal Cubano. Sobre esa base, se propone el plan estratégico de comercialización para la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba para el período 2019-2021.

La realización del plan estratégico de comercialización se basa en una secuencia de pasos lógicos y coherentes que conforman un procedimiento y permite elaborar el plan de comercialización en la entidad objeto de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Propuesta del plan estratégico de comercialización

El plan estratégico de comercialización que se propone se proyecta para un período de cuatro años: 2019-2021, por lo que sus objetivos estratégicos deben lograrse al finalizar el año 2021.

La implementación del plan favorecerá el logro de los resultados siguientes:

- Un crecimiento de un 10 % de la producción mercantil respecto al real obtenido en el año 2018.
- Un crecimiento en el volumen de ventas de un 20 %.
- Penetrar nuevos segmentos de mercado.

El logro de estos objetivos exige de una adopción más plena del enfoque de comercialización, con el propósito de incrementar la eficacia de las prácticas actuales, complementándolas con todo lo que requiere este enfoque. Ello también exige implementar adecuadas acciones para fortalecer la gestión de comercialización, mejorar la calidad de los productos y dedicar una determinada

cantidad de recursos financieros para la realización de las actividades propuestas. El plan estratégico de comercialización propuesto implica que los directivos deben ocuparse de adoptar el enfoque de comercialización en la entidad, pues las empresas estatales cubanas deben implementar un sistema de dirección y gestión, como resultado del proceso de perfeccionamiento empresarial, que deben llevar a cabo, el cual se integrará a las políticas del modelo económico cubano a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.

Etapas del plan propuesto

Etapas I. Análisis de las premisas de planificación

Las premisas consideradas en la elaboración del plan estratégico de comercialización fueron las disposiciones del Consejo de la Administración del Poder Popular Municipal y disposiciones del Ministerio de la Agricultura (Minag) respecto a la demanda del municipio.

Se analizaron los objetivos que son considerados estratégicos para el año 2019. Se tuvieron en cuenta como premisas; sin embargo, son operativos u objetivos tareas a partir de la clasificación que se utiliza en Cuba dentro de lo que se denomina Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.

Objetivos estratégicos

- Definir los valores compartidos en cada organización del sistema de la agricultura.
- Lograr el incremento de la productividad del trabajo de un 18 %, sin deterioro de la correlación con el salario medio y una correlación salario medio-productividad que no sobrepase el coeficiente de 0,88.
- Completar la organización y el marco legal de la red de comercialización.
- Alcanzar la consolidación del sistema de dirección estratégica y por objetivos, para lograr que la empresa posea su estrategia hasta 2021.
- Comercializar mayor cantidad de flores.
- Ejecutar en más de un 90 % los programas de desarrollo.

Etapas II. Diagnóstico de la situación

El diagnóstico abarcó una amplia gama de aspectos, por lo que se realizó mediante el análisis de elementos como los clientes, los principales competidores, proveedores, la mezcla de comercialización y el análisis de las principales

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Resultados de las encuestas

En la encuesta aplicada a directivos de la empresa es importante señalar que la entidad no utiliza herramientas para saber el nivel de satisfacción de los clientes, lo que le pudiera permitir tomar a tiempo decisiones para una mejor comercialización de sus producciones. En este sentido, se diseñó una encuesta que se puso a disposición de los directivos para conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto a sus productos.

Esta encuesta se aplicó en los puntos de venta a una muestra de la población, consumidor final y principal de los productos. Su objetivo fue conocer la satisfacción de la población con respecto a los productos. Arrojó los siguientes resultados:

El 25 % manifestó que los productos disponibles siempre están cuando los necesitan; el 75 %, que no. Esto denota la poca disponibilidad que presentan actualmente los productos, lo cual impacta negativamente en la satisfacción de las necesidades de la población.

Aun cuando no existe mayoría, el 50 % de los encuestados manifestó que son difíciles de adquirir.

En cuanto a la correspondencia entre cantidad, tamaño y/o calidad con el precio, el 70 % manifestó que sí se corresponde y el 30 %, que no.

El 30 % plantea que los productos satisfacen sus necesidades, mientras que el 70 % argumenta que no, ya que manifiestan que no hay una oferta sostenible, variada, que no son estables y, en ocasiones, en pocas cantidades. En este sentido, sí se corresponde con lo analizado anteriormente y corrobora la necesidad de la entidad de adoptar medidas que reviertan esas dificultades.

Diagnóstico de las variables de comercialización. Producto

Se venden flores, tales como rosas, aves del paraíso, azucenas, dalias, extraña rosa, girasol, gladiolos, claveles, heliconias, lirios, orquídeas, margaritas, marigold, mariposas, entre otras.

Proveedores

Esta unidad recibe las flores una vez por semana desde el jardín de la Gran Piedra, del cual obtienen más de 100 docenas de diferentes tipos. Dependiendo de

la época del año, varia la cantidad de docenas que llegan, en primavera-verano aumenta la cantidad a 500 docenas y otoño-invierno desciende la cantidad por el comportamiento fisiológico que estas adoptan debido a las condiciones climáticas.

Clientes

Tienen clientes tanto estatales (mayoristas) como particulares (minoristas)
Estatales:

- Universidad de Oriente
- Universidad de Ciencias Médicas (Facultades 1 y 2)
- Partido Provincial y Municipal
- Gobierno Provincial y Municipal
- Cultura Provincial y Municipal
- Artes Escénicas

Estas entidades realizan sus pedidos a través de contratos y pagan los encargos mediante cheques. Los particulares, que pueden ser la misma población, paladares, cafeterías pagan en efectivo; estos hacen grandes pedidos y con diversas confecciones.

Precio

Como resultado de la revisión de documentos y en entrevista realizada a directivos de la entidad, se pudo constatar que para los productos que no están contemplados los precios se determinan a partir de una ficha de costo. Esta ficha de costo recoge en un formato preestablecido las partidas de gastos incurridas en la producción de cada producto y por las cuales se calcula su costo.

La ficha incluye, además, un margen de utilidad autorizado, que en este caso es hasta un 20 % sobre los gastos totales o costos totales incurridos en la producción del producto, para lo cual se necesita tener la norma de consumo del producto que se va a elaborar.

Una vez aprobadas las fichas de costo queda registrado en ellas el precio del producto. A este se le aplican luego otros coeficientes para su comercialización, por lo que el precio del producto que pagan los clientes en el mercado varía en relación con el que está estipulado en la ficha de costo. En la entrevista realizada el 55 % de los directivos manifiesta que los clientes no están conformes con los precios de los productos de la entidad por problemas con su calidad, en tanto el 45

% restante expresa lo contrario.

Por otra parte, y un tanto contradictorio, el 63 % de los directivos entrevistados afirman que existe correspondencia entre los precios establecidos a los productos y su calidad, mientras el 27 % expresa que no y el 10 % restante que algunas veces.

Es importante resaltar que la entidad tampoco cuenta con instrumentos formales para medir estos aspectos tan importantes dentro de la gestión de marketing de la empresa.

Distribución

La empresa tiene concebidos los canales de distribución para hacer llegar los productos a los clientes de la entidad dentro de los límites geográficos del municipio. En ese caso se establecen puntos de acopio y se pactan los precios por ambas partes, según la calidad del producto, teniendo en cuenta el listado oficial de precios. En ocasiones el propio productor lo lleva hasta el punto de venta, recibiendo un por ciento del margen comercial.

En la entrevista realizada a los directivos se pudo corroborar, además, que la transportación y la falta de equipamiento no solo impiden que la entidad pueda garantizar que los productos lleguen al consumidor final, sino también que atentan contra la calidad de los productos cuando son recibidos por los clientes, aunque existe un criterio dividido en este sentido.

Por tanto, este hecho induce a la existencia de una red de intermediarios que se ocupa de la demanda que la entidad no puede satisfacer, altera los precios que llegan al consumidor final y provoca insatisfacciones en la población. Esto repercute desfavorablemente en el cumplimiento y destino de las producciones, pues estos intermediarios pueden comprar al productor a precios más tentadores que el que estatalmente está pactado, por lo que estas producciones se escapan y desvían sin ser controladas.

En cierto sentido, por una parte, en ocasiones contribuyen con la distribución de los productos cuando la entidad no cuenta con los medios necesarios para hacerlos llegar al consumidor final; pero, por otra parte, provocan desajustes, incumplimientos de los contratos y la subida de los precios, lo cual afecta económicamente a la población, que es el consumidor final.

Comunicación

La entidad está muy lejos de utilizar prácticas de comunicación en lo que respecta al marketing. Queda mucho por hacer, por cuanto esta es una variable compleja que incluye diversos aspectos de importancia, tales como la promoción de ventas, la publicidad y propaganda comercial, las relaciones públicas, entre otros, en los que se requiere trabajar para poder aprovechar las potencialidades y cumplir con las exigencias que se le plantean a la comercialización de los productos de la empresa cubana.

En entrevista realizada a los directivos las únicas acciones que se realizan para dar promoción a los productos de la entidad, según afirma la totalidad de ellos, son las ferias agropecuarias y, en algunas ocasiones, la radio. La entidad no tiene diseñado un sistema de promoción de sus productos, según afirma el 75 % de los entrevistados, y así lo corrobora la revisión documental, ni aprovecha todas las ventajas que brinda la radio y la televisión en el municipio para la divulgación de sus producciones. Asimismo, no se utiliza la propaganda gráfica como medio de divulgación, según lo manifiesta el 92 % de los entrevistados.

Etapas III. Diseño de los objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta el análisis anterior, conviene determinar los siguientes objetivos estratégicos del plan estratégico de marketing para el período 2019-2021.

Objetivos estratégicos

- Lograr un crecimiento de un 10 % en la producción mercantil al finalizar el año 2019.
- Alcanzar un crecimiento en el volumen de ventas de un 20 % al finalizar el año 2019.

Etapla IV. Diseño de las estrategias de comercialización

Las principales estrategias que se proponen para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, las cuales se enfocan sobre el mercado actual de la entidad, son:

- Desarrollo de mercados
- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto

Etapla V. Elaboración del sistema de acciones

Para dar respuestas a las estrategias propuestas se presentan acciones generales que propician su implementación:

Acciones generales

- Actualizar la estrategia general de la entidad.
- Capacitar al personal del área de comercialización, así como al resto de los directivos.
- Proponer precios, considerando los preceptos de marketing.
- Diseñar programas de comunicación en correspondencia con las disposiciones vigentes, las posibilidades de la empresa y las potencialidades del territorio.
- Adoptar las decisiones que garanticen las exigencias de una distribución sostenible.
- Fomentar las actividades de investigación y desarrollo, fundamentalmente las asociadas a la innovación de productos.
- Realizar un análisis de la cartera de productos con el fin de determinar cuáles son aquellos susceptibles de ser mejorados y qué productos nuevos se requerirán producir.
- Establecer indicadores y mecanismos para el control de la calidad de los productos.
- Diseñar las vías y medios que posibiliten obtener retroalimentación de los clientes, que incluya la recepción de quejas y reclamaciones, la documentación de las opiniones y la evaluación del grado de satisfacción.

Etapla VI. Diseño del sistema de control del plan

El plan estratégico de comercialización requiere de un sistema de control que posibilite su cumplimiento eficaz para tomar las medidas correctivas con suficiente tiempo. El objetivo del sistema de control es asegurar la implementación exitosa de las estrategias de marketing en el período previsto.

El sistema de control que se propone contiene los siguientes aspectos:

Controles anteriores: se desarrolla al diseñar el plan estratégico de comercialización, teniendo en cuenta el presupuesto de gastos y recursos que se requieren para el período que abarca el plan estratégico.

Controles directivos: deben realizarse siempre a medida que se pone en práctica el plan estratégico de comercialización.

Controles posteriores: deben realizarse sistemáticamente, cada vez que culmine un año o el período que cubre el plan estratégico de comercialización y en los períodos más cortos decididos.

Resultados de la implementación parcial del plan estratégico de comercialización en la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba

Como resultado de la implementación parcial del plan estratégico de comercialización se observan avances significativos. En el primer cuatrimestre de 2019 se muestran los siguientes resultados:

Objetivos estratégicos

- Lograr un crecimiento de un 10 % en la producción mercantil al finalizar el año 2019.

Hasta el momento se ha crecido en un 5 % con respecto al año anterior, al cierre de abril se logró 1 102 000 pesos, y en el presente se ha alcanzado 1 304 500 pesos.

- Alcanzar un crecimiento en el volumen de ventas de un 20 % al finalizar el año 2019.

Hasta el momento se cumple al 143 % el plan de venta, de una proyección de 2 451 300 pesos. Se logra un real de 1 933 500 pesos; el año pasado en igual etapa se obtuvo 1 032 403 pesos, lo que significa un crecimiento de un 22 %.

Acciones generales

La estrategia de la entidad se ha actualizado y concebido hasta el 2021. Esto les ha posibilitado a los directivos tener un conocimiento más profundo del entorno genérico y específico a través del diagnóstico estratégico, lo cual permite trazar objetivos y estrategias más reales y efectivas y acciones más concretas. De esta manera se alcanza una proyección estratégica que dé respuestas a las necesidades de la entidad y la población.

A pesar de que la entidad no cuenta con un programa de capacitación diseñado, se realizan acciones en este sentido, como seminarios y talleres, tanto en el área de economía como de producción, por parte de los especialistas de los niveles superiores, fundamentalmente, sobre los temas de la contratación y la comercialización.

Se tienen confeccionadas las fichas de costo de los distintos cultivos de flores, teniendo en cuenta el valor de su comercialización, que antes no se incluía, por lo que se incurría en pérdidas; se ha orientado, además, tenerlas en cuenta a la hora de firmar la contratación de dichos productos.

La entidad conoce la necesidad de realizar una comercialización diferenciada para dar publicidad a determinados productos según los distintos segmentos de la población; en este sentido, se han realizado actividades para la publicidad de estos productos a través de ferias, exposiciones y las facilidades de los círculos de interés de estudiantes.

Se han realizado análisis para incrementar las ofertas a la población a través de productos que anteriormente no se brindaban, además de alargar el tiempo de duración de algunos productos y solucionar ciertos problemas de calidad presentados.

A pesar de no contar con un sistema de gestión de la calidad, la integración de las acciones realizadas ha redundado en una mejora de la calidad de los productos, con lo cual se han establecido algunos indicadores de control de calidad en las líneas productivas.

Aunque la entidad no cuenta con un sistema de atención al cliente trabaja en su diseño; no obstante, se han elaborado varios instrumentos para conocer cuál es el grado de satisfacción de los clientes con respecto a sus productos. Esta información sirve de base para el mejoramiento de los productos de la entidad que se ofertan a la población. En respuesta a algunas de las inquietudes de la

población en cuanto al tema de la distribución y su afectación en la calidad, así como la disponibilidad de los productos, se tomó la iniciativa de poner en funcionamiento el sistema de vendedores ambulantes (floristas) con el objetivo de acercar los productos a los consumidores finales.

Un elemento que ha contribuido al logro de estos resultados lo constituye el control directivo que se realiza mensualmente para valorar el cumplimiento del plan, que a su vez es presentado en los consejos de dirección o junta económica.

CONCLUSIONES

1. Mediante las encuestas aplicadas, que muestran un alto grado de insatisfacción con los productos ofertados por la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba, se pudo diagnosticar que su gestión de comercialización no era eficiente.
2. El plan estratégico de comercialización propuesto contribuye a reducir las insuficiencias presentes en la gestión de comercialización de la UEB Ave del Paraíso de Santiago de Cuba; por tanto, repercute favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.
3. La implementación parcial del plan estratégico de comercialización en la entidad revela resultados significativos en el cumplimiento de sus objetivos, estrategias y acciones; lo cual demuestra su factibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, A.; Cuesta, E.; Vega, J. y Leyva, A. (1999). Diagnóstico rural participativo de la producción de flores en el municipio de Jaruco, provincia La Habana. Estudio de caso. *Cultivos Tropicales*, 20(2), 51-59. <http://ediciones.inca.edu.cu/files/anteriores/1999/2/CT20211.pdf>

Collazo Díaz, M. (2004). *Sistematización de Experiencias del Programa de Agricultura Urbana en el Municipio de Palmira* (Tesis de Maestría). Universidad Agraria de La Habana. <https://docslide.es/documents/agricultura-urbana-9.html>

Escobar Fernández, Y. (2007). *Plan Estratégico de Mercadotecnia para la comercialización de los Seguros en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Seguros Nacionales con sede en la provincia de las Tunas* (Tesis de Maestría no publicada). Centro Universitario de Las Tunas. Facultad de Ciencias Económicas. Las Tunas, Cuba.

Preciado Lemos, K. (2015). *Diseño de un modelo de negocio para la creación de una empresa para la producción y comercialización de flores heliconias en la provincia de Esmeraldas* (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Facultad de INGENIERÍA Química. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/31720>

Rivera Fernández, O. (2006). *Propagación in vitro del Lirio antorcha (Etlingera elatior (Jack) R.M. Sm.)* (Tesis en opción al título académico de Magíster Scientiae en Biotecnología Vegetal). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/3002>

Recibido: 11 de noviembre de 2019

Aprobado: 30 de enero de 2020