

## Plan de Marketing para la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa

### *Marketing Plan for the Moa Food Production and Distribution Company*

Lorena Isabel Navarro Góngora<sup>1</sup>, Mariolis Rodríguez Cabrera<sup>2</sup>, Yordanis Torres Batista<sup>3\*</sup>, Julio García Vega<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa. [lorenamoa89@gmail.com](mailto:lorenamoa89@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3389-4511>

<sup>2</sup> Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Profesora Auxiliar. Universidad de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”. [mrodriguez@ismm.edu.cu](mailto:mrodriguez@ismm.edu.cu). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4294-8508>

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Auxiliar. Universidad de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”. [ybatista@ismm.edu.cu](mailto:ybatista@ismm.edu.cu); [ybatista@gmail.com](mailto:ybatista@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1954-7447>

<sup>4</sup> Licenciado en Educación. Profesor Asistente. Centro Universitario Municipal de Abreu, Cienfuegos. [jgarcia@ucf.edu.cu](mailto:jgarcia@ucf.edu.cu) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8552-3000>

\* Autor para correspondencia: [ybatista@ismm.edu.cu](mailto:ybatista@ismm.edu.cu); [ybatista@gmail.com](mailto:ybatista@gmail.com)

### RESUMEN

Para lograr incrementar sostenidamente los niveles actuales de eficiencia empresarial sería mediante un tratamiento adecuado a la planeación estratégica del marketing; la que constituirá la herramienta que permita concretar políticas para la mezcla de marketing, que aseguren la oferta y la calidad de la misma, y con ello la siempre esperada satisfacción del cliente. La presente investigación tiene como objetivo el Diseñar el Plan de Marketing para la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa, que permita cumplir con los estándares establecidos y una mejor gestión estatal, para la misma se utilizó la metodología de Philip Kotler (2012), además se realizó una interrelación de los métodos teórico y empírico. Como resultado se obtienen las acciones según el análisis de la Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) en correspondencia con las necesidades de la instalación para alcanzar la efectividad en el servicio prestado.

**Palabras clave:** Plan de marketing, eficiencia, toma de decisiones.

### ABSTRACT

*To achieve a sustained increase in current levels of business efficiency, it would be through adequate treatment of strategic marketing planning; which will constitute the tool that allows specifying policies for the marketing mix, which ensure the offer and its quality, and with it the always expected customer satisfaction. The objective of this research is to Design the Marketing Plan for the Moa Food Production and Distributor Company, which allows compliance with the established standards and better state management, for which the methodology of Philip Kotler (2012) was used. In addition, an interrelation of the theoretical and empirical methods was carried out. As a result, actions are obtained according to the analysis of the SWOT Matrix (weaknesses, threats, strengths and opportunities) in correspondence with the needs of the facility to achieve effectiveness in the service provided.*

**Keywords:** Marketing plan, efficiency, decision making.

## **INTRODUCCIÓN**

Las constantes exigencias a las empresas obligan a perfeccionar los bienes y servicios con un enfoque hacia el cliente, los procedimientos administrativos, las tecnologías de producción y mayores exigencias en la capacidad, preparación de los directivos y empleados en general, para lo cual deben ser capaces de aplicar nuevas herramientas que permitan estimular y fortalecer los procesos de gestión en las organizaciones.

En este sentido, el dinamismo y complejidad de los mercados globalizados impone al marketing no sólo como una herramienta de gestión, sino en una actitud que guía el comportamiento de las organizaciones orientadas, y más allá, en una filosofía del servicio al cliente, a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor (Peñaloza, 2005).

Hoy en día las exigencias del marketing son cada vez más elevadas, debido a la necesidad de llevar a cabo la planeación estratégica en todos sus niveles, es precisamente el plan de marketing una herramienta que se utiliza como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñen en las organizaciones, con vistas a brindar un servicio que se ajuste a las expectativas de un consumidor que se vuelve cada vez más exigente, por lo que su aplicación se orienta al usuario.

Las empresas juegan un papel más activo en la sociedad, puesto que sus actividades se encaminan en satisfacer los deseos y necesidades del cliente, sin dejar hacia un lado el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano o largo plazo. Por esto se hace necesario mantener una constante atención a los cambios del entorno, los mercados, gustos y preferencias de los consumidores, estar al tanto de la competencia, perfeccionar el producto, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades de los clientes, ajustar los precios, ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y darse a conocer con los mejores atributos (Naranjo, 2018).

En Cuba, a finales de 1980, se comenzó a prestar mayor interés al marketing, definiéndose las bases científicas y los principios político-ideológicos de dicha actividad. De esta manera inició la capacitación de profesionales en esta materia, en la enseñanza técnica y profesional, así como su incorporación paulatina a los planes de estudio de carreras universitarias. Dos décadas después el marketing es incluido como un subsistema empresarial, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con los clientes, también se resaltó su importancia al exponerse que:

El marketing 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 (Castro, 1998).

El mismo busca ganar el mercado porque los clientes justifican la razón de ser de la empresa. En una economía activa se sabe que las personas están dispuestas a dar algo a cambio para satisfacer una necesidad o un deseo; desde esta premisa, para encontrar el mercado hay que estudiar las características de los individuos, indagar en sus necesidades y averiguar qué productos les darán satisfacción.

En este aspecto, se dice que el Marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino la habilidad de conocer qué es lo que se debe vender y una vez que el producto está posicionado, se ocupa de expandir la oferta y de lograr la fidelidad del cliente con todo aquello que se le ofrece, para que lo recuerde, descarte los productos de la competencia y lo siga consumiendo. De esa forma alcanza los objetivos previstos, justifica la inversión realizada, le permite crecer, mantener la fuente de trabajo y beneficiar a la sociedad en su conjunto. (Jiménez, 2015)

Para Stanton (1970), es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales. Es necesario resaltar que esta definición tiene como finalidad, la satisfacción del usuario sin tener en cuenta que puede existir un conflicto entre las necesidades del usuario y los objetivos de la organización.

También se ve como la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio (Kotler, 1980).

Según Lambin, (1987) no es una actividad nueva, pues desarrolla funciones que han existido siempre ya sea desde un área determinada o desde otra, pero en todos los casos destinados al intercambio voluntario.

Santesmases, (2008) afirma que esta actividad “constituye una forma distinta y particular de concebir y ejecutar la función comercial de la empresa y la relación de intercambio entre dos o más partes, que ha evolucionado a medida que las organizaciones, la economía y la sociedad también lo han hecho”.

Por tanto, el Plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa competitiva en el mercado debe utilizar. La planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. En este sentido se torna imprescindible trazar una visión clara de los objetivos a alcanzar y a la vez, informa la situación de la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en el futuro. (Castillo, 2016)

Cuba tiene dentro de sus prioridades la atención y diversificación de los productos alimenticios. Estableciéndose como prioridad los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobado en junio del 2021; donde se expone en el lineamiento 190 que se debe continuar el perfeccionamiento del comercio minorista, la gastronomía y los servicios en el sector estatal y no estatal, en función de las condiciones en que operará la economía. Lograr una gestión comercial más creativa e innovadora y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que propicien el incremento, estabilidad, calidad de la oferta de bienes y servicios, así como la garantía y posventa de estos.

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos ubicada en el Municipio de Moa, la que se subordina a la Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos Holguín, fue creada mediante Resolución 93/2009 la que fue aprobada por el Ministerio de Economía y Planificación Provincial, el que establece como objeto social producir y comercializar productos alimenticios, licores y bebidas, nombrado por Resolución 758/2014 y aprobado por la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial. La empresa no cuenta con un plan de marketing que le permita establecer la correlación de sus 4 P (producto, precio, punto de venta y promoción) lo que genera desconocimiento de los servicios que prestan por parte de la población; lo que constituye está la situación problemática que enfrenta la investigación.

Por lo ante expuesto se propone como objetivo de la investigación diseñar el Plan de Marketing para la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa, que permita cumplir con los estándares establecidos y una mejor gestión estatal.

## **DESARROLLO**

Para la elaboración del Plan de Marketing en la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa, la metodología más apropiada es la diseñada por Philip Kotler (2012) la que consta de ocho fases:

1. Resumen ejecutivo: una visión general, resume las metas y puntos fundamentales para los altos ejecutivos.
2. Situación de Marketing actual: analizan el mercado general, identificando los segmentos de mercado que atenderán y brindan información sobre la situación actual de la empresa.
3. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: Permite el diagnóstico de los factores externos e internos de la organización.
4. Objetivos y problemas: se definen en términos específicos, de manera que la gerencia mida el progreso y se deberá declarar los problemas importantes que afecte la estrategia.
5. Estrategia de Marketing: Evalúa el posicionamiento de la empresa; las herramientas que guiarán las decisiones; la investigación de mercados la cual apoyará el desarrollo del plan y en la organización del Marketing la que ayudará a organizar por su función, geografía, producto o cliente la empresa
6. Programas de acción: deben ser coordinados con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo producción, finanzas y compras.
7. Presupuestos: permitirá pronosticar la rentabilidad y planear los gastos, el programa y las operaciones relacionadas.
8. Controles: permitirá a medir los resultados después de aplicar el plan.

La misma recoge de forma más detallada los elementos a tener en cuenta para la realización de un Plan de Marketing.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### Caracterización de la empresa

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa es la encargada de satisfacer las necesidades alimentarias para la canasta básica de la población del territorio, con producciones derivadas de la harina y de productos del agro, así como producciones con destino a meriendas para sectores como la educación, salud y otros.

El Objeto Social está dirigido a:

- Producir y Comercializar Productos Alimenticios, licores y Bebidas.
- Prestar servicios de arrendamiento de áreas y locales disponibles.
- Prestar servicios de transportación de carga y personal.
- Prestar servicios de comedor y cafetería a los clientes del entorno.
- Comercializar productos alimenticios, licores y bebidas con servicios gastronómicos en los Proyectos de iniciativa Municipal de Desarrollo Local, aprobados por la autoridad facultada.
- Comercializar envases de cartón.
- Producir y comercializar pinturas.
- Producir y comercializar productos alimenticios, licores, bebidas y derivados del agro a través de mini industria y las microindustrias, logrando el encadenamiento con las formas productivas.
- Producir y comercializar productos alimenticios, licores, bebidas y derivados del agro con los actores de la economía y otros que se autoricen dentro de la cartera de oportunidades de la inversión extranjera, la plataforma de comercio electrónico, en moneda libremente convertible dentro del sistema de contratación económica.
- Prestar servicios de parqueo.
- Prestar servicios de almacén y almacenaje.
- Prestar servicios de asado de carne en hornos tradicionales.

Se realizan producciones para 71 973 consumidores, de ellos 1 286 de la zona del Plan Turquino, se distribuye pan de la canasta básica a 49 bodegas y 55 unidades Gastronómicas. La per cápita por consumidor acumulado del año es de 6.3 kg, de ellos 5.6 kg de pan y 0.7 kg de otras producciones.

### **MISIÓN**

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa satisface las necesidades alimentarias de la población moense, organismos y sectores priorizados, con productos de alta calidad a base de harina y del agro, contando para ello con un colectivo de elevado sentido de pertenencia y consagración cuya filosofía es servir al pueblo incondicionalmente.

### **VISIÓN**

Somos una empresa eficiente y eficaz, de reconocido prestigio nacional y orientación internacional, productora y distribuidora de alimentos a base de harina y derivados del agro. Estamos a la altura de los más exigentes mercados, con una comercialización rápida, estable y segura.

### **FUERZA DE TRABAJO**

La Empresa posee una plantilla aprobada de 176 trabajadores, distribuidos por categoría ocupacional: 1 Cuadro (C), 2 Administrativos (A), 18 Servicio (S), 26 Técnicos (T), 129 Obreros (O), de ello cubierta 143, 88 Hombres y 55 Mujeres.

La entidad cuenta con un Núcleo del Partido integrado por 11 militantes. También se distribuye 11 Secciones Sindicales.

Para el cumplimiento del objeto social de la entidad se cuenta con 14 unidades, de ellas 10 de Producción, 2 de apoyo y 2 extensiones.

Panadería Dulcería “El Buen Gusto”; Panadería Dulcería “El Pastelito”; Panadería Combinado “La Bella”; Combinado de Alimentos; Panadería reparto Caribe “La Dichosa”; Panadería Comunidad de Farallones; Panadería “El Progreso” de la comunidad La Melba del Plan Turquino; Panadería reparto Miraflores “4 de abril”; Panadería Comunidad de Centeno “La Deseada”; Panadería del Consejo Popular de Yamanigüey “Las

Brisas”; Almacén Central; Dirección UEB; Panadería asentamiento poblacional de Calentura; Panadería del asentamiento poblacional de Cayo Grande.

### **Implementación de la metodología de Philip Kotler (2012)**

#### **- Resumen ejecutivo**

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa tiene como meta diversificar y elevar los volúmenes de producción con una calidad competitiva para lograr la inserción total en el mercado provincial y nacional, mediante el mejoramiento de la eficiencia del sistema y la calidad de la producción; principio básico para lograr la competitividad de los productos que se oferten al mercado.

Los objetivos trazados están encaminados fundamentalmente a alcanzar índices superiores al 100% para un plan físico de 2953.8 toneladas para satisfacer la demanda de los clientes, elevar las ventas totales en el mercado con un plan de 45.400 MP, así como lograr el cumplimiento de las acciones con vistas a la categorización de los almacenes según la resolución 47/2020 del “Reglamento de Logística de almacenes para entidades que operan en la economía nacional” por el Grupo Estatal de Comercio.

Otro de los elementos importantes es la preparación y superación de los cuadros y trabajadores del sistema, que permita elevar los valores éticos y los valores compartidos.

#### **- Situación de Marketing actual**

##### Análisis del macro entorno

Seguidamente se muestra el estudio sobre las características demográficas y situación económica del Municipio Moa, se toma como base los datos suministrados por la Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (ONEI) del territorio al cierre del 2017, además de otras informaciones que se consideran relevantes para la investigación.

Caracterización demográfica del municipio Moa:

Moa representa el municipio más oriental de la provincia Holguín, el cual fue fundado en el año 1963, limita al Este con el municipio Baracoa, al Sur con el municipio guantanamero de Yateras, en las cabezadas del río Toa, por el Oeste con los municipios Frank País y Sagua de Tánamo, y por el Norte, desde playa La Vaca hasta la desembocadura del río Jiguaní.

##### Caracterización económica

El municipio cuenta con diferentes vías de ingresos, lo que permite a las familias moenses un buen desenvolvimiento económico tales como:

- \* La existencia de colaboradores que brindan sus servicios en diferentes países.
- \* Los nuevos actores económicos.
- \* Las empresas mixtas y las empresas del níquel (Unevol SA, Moa Níquel SA, BDC LOT, Womy).
- \* La adquisición de transferencias desde el exterior.

Ciertamente el aumento de los ingresos en moneda libremente convertible por parte de la población a través de estas fuentes provoca un impacto positivo, pues se genera un incremento en el porcentaje a gastar de las personas, acompañado por el creciente deseo de satisfacer las necesidades, además el aporte realizado mediante la contribución territorial (1%) por las empresas del níquel (Ernesto Guevara y Pedro Sotto Alba) que asciende a 15 millones de USD lo que proporciona beneficio socioeconómico a la población moense.

##### Entorno político-legal

El sector de la alimentaria al igual que otros sectores se ven afectados por diversas medidas y regulaciones que influyen negativamente en su desarrollo, entre estas se destacan:

Política de dualidad monetaria (MLC) existente en el país.

El modelo centralizado que caracteriza actualmente la economía. La experiencia práctica ha enseñado que el exceso de centralización conspira contra el desarrollo de las empresas, pues generalmente los directivos están adaptados a que las decisiones se tomen en niveles superiores y en ocasiones estos dejan de sentirse responsabilizados con los resultados de las organizaciones que dirigen.

## Entorno medioambiental

La región se caracteriza por ser una zona montañosa y rica en minerales como el níquel, el cobalto, el hierro entre otros; está rodeada de una abundante vegetación y se encuentran varios ríos como el Jaguaní, Moa, Quesigua, Yagrumaje, Yamanigüey y Punta Gorda que caracterizan la geografía del municipio.

Tiene una extensión territorial de 757.9 km<sup>2</sup>, de ellos 19 km<sup>2</sup> en zona urbana y 738.9 km<sup>2</sup> en zona rural, 573 km<sup>2</sup> pertenecen al Plan Turquino. Posee 21 asentamientos poblacionales, de ellos 2 urbanos y 19 rurales. Además, habitan las mejores muestras de la flora de las islas antillanas como palmas, cocoteros, frutas tropicales, helechos y árboles de maderas preciosas, que son favorecidas por el clima tropical característico de la nación. Por tanto, se establece como un importante destino turístico que busca zonas para la recreación sana, lo que aumenta la capacidad turística del territorio.

La Universidad de Moa, conjuntamente con el Poder Popular y el Ministerio del Turismo (MINTUR) se encuentran en la elaboración de proyectos de desarrollo local, teniendo en cuenta el agotamiento de las reservas minerales a mediano y largo plazo, encaminados a desarrollar el senderismo, aprovechando las riquezas del Parque Natural Alejandro de Humboldt que nos rodea.

El Municipio por ser eminentemente minero presenta grandes afectaciones al medio ambiente como es la emanación de gases a la atmósfera, la pérdida de la cobertura forestal y la contaminación líquida y sólida.

## Análisis del micro entorno

### **Mercado**

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa cuenta con una serie de clientes que tienen contratación económica para el desempeño de su mercado. Dichos contratos y suplementos se modifican en cuanto a las cantidades de las producciones físicas y en valores si fuera necesario en el transcurso del año, lográndose establecer un mercado estable, lo que propicia producciones con destinos específicos para los diferentes organismos. Dichas producciones son proyectadas por la oficina de Planificación Económica Municipal según las demandas y responden a la capacidad de la materia prima, la demanda de la población y organismos que tienen contrato económico.

### **Clientes:**

El cliente, definiéndolo de manera general y comprensible es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. Es decir, son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer.

Los clientes definidos para la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa son distribuidos de la siguiente forma: Sectorial de Salud Pública; Empresa de Comercio y Gastronomía; U/P Poder Popular; EMA; Umbrales; U/P Comunes; PCC; Recinto Ferial; Servicio a Trabajadores (Garbo); U/P Deporte; Tropas Guarda fronteras; Empresa Mayorista de Alimentos; Empresa Avícola Moa; Acopio; Domus; Universidad de Moa; MININT; Hospital General; Almacenes Universales; Hotel Miraflores; UJC; ESUNI; Sectorial de Educación; Filial Ciencias Médicas; UNAICC; Empresa Materia Prima Moa; U/P Cultura y la Industria Local.

Esta UEB tiene como principal cliente a la Empresa de Comercio y Gastronomía, estable en el mercado en el cual la empresa contribuye al pan de la canasta básica, porque es una empresa que tiene un balance nacional que su destino está dirigido al Comercio y la Gastronomía principalmente, por tanto, es uno de los clientes que más aporta a los ingresos porque tiene una comercialización segura y un destino por un balance nacional.

### **Proveedores:**

El Departamento de Producción en coordinación con el Departamento Economía ha creado a lo largo de los años una amplia cartera de proveedores, estos suministradores han sido analizados y consultados antes de ejecutar compras de cualquier índole como garantía en la prestación de sus servicios, dentro de los que se destacan: Empresa de Transporte Moa; Servicios Legales; Empresa Avícola Moa; Empresa Mecánica del Níquel; Turquino Holguín; Unidad Básica de Apoyo (UBA); SERCONI; Grupo Electrógeno de Montaña; Empresa Puerto Moa; Empresa Materia Prima; DESOFT; Alejandro de Humboldt; Acopio; EMA; Fincimex; Acueducto; Etecsa; Empresa Eléctrica; Comercializadora Moa (Ensuna); ESUNI; CCS Pedro Sotto Alba y la CCS José Velázquez.

Como principal proveedor se tiene la Unidad Básica de Apoyo (UBA) que es quien suministra las principales materias primas, en este caso el renglón fundamental es la Harina de Trigo, levadura, núcleo enzimático, colores, sabores y manteca que son fundamentales para el proceso productivo de panificación, galletas, repostería y otros.

### **Competencia:**

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa tiene elementos representativos que marcan una diferencia entre sus competidores.

El ambiente competitivo está representado por:

- MYPYME Raíces.
- La Empresa Cubana del Pan.
- Nuevos Actores Económicos que producen alimentos derivados de la harina.

El principal competidor es la MYPYME Raíces por los surtidos y sus variedades que entran en su comercialización en MN y MLC en territorio nacional y desde el exterior y como factor fundamental pueden tener adquisición de la materia prima a través de la Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel, además poseen cuenta bancaria en USD y pueden comercializar con cualquier proveedor en el mundo y que representa al mercado competitividad a las empresas estatales y no estatales.

Análisis de la Mezcla de Marketing

### **Producto:**

En el año 2023 deben realizarse acciones encaminadas a elevar los índices de ingresos y calidad en la diversificación de las producciones que permita un nivel sostenido de la producción y los servicios, como parte de encadenamiento productivos. Por lo que se deberá continuar fortaleciendo un ambiente de control interno que permita un estricto cumplimiento de las resoluciones y directivas emitidas por el país.

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa diseña todos los años su Estrategia Comercial con el objetivo de incrementar los niveles producción, dentro de estas acciones se encuentra: garantizar la materia prima en los niveles correspondientes, así como la calidad de las mismas; realizar inversiones con tecnología de punta que garantice altos niveles productivos y de calidad.

### **Precio:**

Los precios de los productos al igual que en todas las entidades son aprobados por el Ministerio de Finanzas y Precios. La estructura de precios de la entidad puede sufrir cambios siempre que no quebrante lo reglamentado por dicho Ministerio.

### **Punto de Venta o Distribución:**

La Empresa cuenta con 3 puntos de ventas (Panadería-Dulcería “El Buen Gusto”; Panadería-Dulcería “El Pastelito”; Polígono Productivo “Combinado de Alimentos”) que facilitan la distribución del producto.

También se tiene contrato con terceros con la empresa de base de carga que propicie el traslado a las unidades de las producciones terminadas y materias primas para satisfacer las demandas de la población.

### **Promoción:**

La Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa no cuenta con servicios de promoción o publicidad de sus productos. Por tanto, esta es una variable de marcada influencia negativa para los intereses comerciales y administrativos de la empresa; con expectativas de cambios a partir de la implementación progresiva del plan de acción.

- **Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

A partir del análisis de mercado se logra confeccionar la Matriz DAFO la cual posibilitó diagnosticar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.

En el ambiente interno los principales factores existentes son:

### **Principales Fortalezas:**

- Compromiso e interés genuino de los trabajadores en el logro de los servicios con calidad.
- Espacio en las FERIA Municipales con producciones alternativas (Mantecado mielito, Torta de harina de arroz).
- Estabilidad en las entregas de los diferentes productos finales.
- Estabilidad de los alimentos según per cápita por consumidor en el Plan Turquino.

### **Principales Debilidades:**

- No existe una logística estable de los suministros de los principales renglones de la materia prima (Harina) para garantizar la canasta básica.
- No se logra el cumplimiento del plan técnico y económico de la empresa.
- Incumplimiento de los planes de reparación y mantenimiento e inversión planificadas.
- Deterioro del equipamiento tecnológico para el proceso productivo.

En el ambiente externo se relacionan los principales factores que influyen en la prestación del servicio:

### **Principales Amenazas:**

- Aumento de los competidores con las nuevas formas de gestión no estatal, especialmente las MYPYME.
- Existencia de una política de precios restrictivos.
- Déficit en el balance nacional de la Materia Prima asignada.
- No constar con un programa de Implementación de la documentación del código de las buenas prácticas de manufactura.

### **Principales Oportunidades:**

- Elevado Prestigio Social alcanzado.
- Construcción de un Polígono Productivo en el Reparto de Armando Mestre y la Panadería de las Coloradas Nuevas.
- Adquisición de Equipamientos Tecnológicos.
- Diversificación de las producciones.

A partir de la identificación y análisis detallado de los factores anteriormente mencionados, se realiza el diagnóstico estratégico con la integración de los mismos; también permite determinar las matrices de evaluación de los factores internos y externos.

#### **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

El análisis matricial, con la relación y desarrollo de los factores internos, habilitados según el procedimiento específico de realización de las matrices; alcanzó un resultado integral de 223 puntos (Ver anexo 3). El resultado es inferior a la medida comparativa de 250 puntos. En este caso, en la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa se evidencia que existe predominio de las debilidades lo que significa una situación desfavorable internamente.

#### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

Al analizar la matriz de factores externos se evidenció un resultado integral de 305 puntos (Ver anexo 4) superior a la medida comparativa de 250 puntos, en el que prevalecen las oportunidades, obteniéndose un resultado favorable externamente.

#### **Análisis de la Matriz DAFO**

Los resultados de las matrices MEFI Y MEFE, posibilitaron la integración funcional bajo un enfoque sistémico a partir del análisis DAFO de investigación. Al agrupar los factores identificados previamente se establece el criterio de que la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa se encuentra en el tercer cuadrante. Por tanto, se deben trazar estrategias de carácter adaptativo para lograr el cumplimiento de los objetivos comerciales y posibilitar la mejora del sistema.

A partir del uso sostenido y el desarrollo continuo de las oportunidades de la organización debe trazarse estrategias que favorezca la disminución del impacto negativo de las debilidades (no existe una logística estable de los suministros de los principales renglones de la materia prima (Harina) para garantizar la canasta



básica; no se logra el cumplimiento del plan técnico y económico de la empresa; incumplimiento de los planes de reparación y mantenimiento e inversión planificadas y el deterioro del equipamiento tecnológico para el proceso productivo) que actualmente existen internamente en la empresa.

- **Objetivos y problemas**

Objetivos:

El principal objetivo de la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa es brindar al cliente un servicio con calidad, cumpliendo con los estándares establecidos para lograr satisfacer sus necesidades y deseos.

Los objetivos por los que se rige el trabajo administrativo en la empresa se definen por las diferentes áreas como:

**CALIDAD**

- Lograr un nivel de calidad en los procesos de gestión y de las producciones que permita a la entidad ser acreedora de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en las dos fábricas (Panadería-Dulcería “Buen Gusto” y Combinado de Alimentos), lo que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes.

**PRODUCCIÓN**

- Gestionar la diversificación de las producciones y el incremento de la per cápita de alimentos por habitantes, que contribuya a la eficacia de las producciones.

**ECONOMÍA**

- Fortalecer la efectividad de la Empresa dándoles cumplimiento a los indicadores económicos previstos en el plan económico con un manejo adecuado de los recursos materiales y financieros.
- **PORTADORES ENERGÉTICOS**
- Lograr el uso racional y eficiente de los Portadores Energéticos mediante la inserción en las nuevas matrices energéticas.

**CONTROL INTERNO**

- Lograr que cada instalación controlada en inspecciones sorpresivas y planificadas obtengan más del 90 % de calificaciones de Aceptable o Bien lo que tributará a lograr auditorías de aceptable.
- Lograr dar respuesta en el término establecido a todos los planteamientos, quejas y reclamaciones recibidos.
- Cumplir con la realización mensual de acciones de capacitación y actualización de las temáticas relacionadas con su puesto.

**PROBLEMAS:**

- No se ha logrado la implementación de la documentación del código de las buenas prácticas de manufactura en las 2 fábricas (Panadería-Dulcería “Buen Gusto” y Combinado de Alimentos).
- Desconocimiento de los jefes de los procesos en cuanto a las normas establecidas.
- No se cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en las fábricas (Panadería-Dulcería “Buen Gusto” y Combinado de Alimentos).
- No se logra alcanzar los niveles de producción.
- Necesidad de potenciar el encadenamiento productivo con la agricultura y las otras formas productivas.
- Necesidad de lograr una producción de 44414.9 MP cumpliendo al 100 % las producciones planificadas.
- Se debe incrementar los contratos con las formas productivas de los recursos endógenos del territorio.
- Necesidad de introducir las Fuentes Renovables de Energía en la empresa, como parte del desarrollo y sostenibilidad en el ahorro y la soberanía energética.
- Necesidad de fortalecer el control sistemático de la actividad energía, transporte y tecnológico, atenuado a las contingencias energéticas.

### - Estrategia de Marketing

Los objetivos indican hacia donde quiere dirigirse la empresa, las estrategias definen como cumplir las metas. En esta fase se definen estrategias generales que estarán en función del resultado obtenido en el análisis DAFO y específicas para los mercados meta en función de la Mezcla de Marketing.

Del análisis DAFO realizado anteriormente se pudo constatar la necesidad de implementar estrategias adaptativas, destinadas especialmente a potenciar y desarrollar el trabajo con las oportunidades que favorezcan la disminución del impacto negativo de las debilidades, las que deberán relacionarse con:

- Realizar reparación y mantenimiento en las tecnologías de la empresa y nuevas inversiones.
- Adquisición de nuevas tecnologías que permita elevar la calidad de las producciones terminadas.
- Realizar contrataciones económicas con terceros que permitan un encadenamiento productivo y logre la estabilidad en los suministros.
- Incrementar surtidos y diversificar las variedades, lo que contribuirá a la soberanía alimentaria.

### Producto

Dimensiones del producto:

- Nivel básico (son los beneficios básicos que el producto debe proporcionar al consumidor), satisfacer al cliente con necesidades de estabilidad.
- Nivel real (incluye el producto esencial, más las peculiaridades, estilos, etc. Es lo que llega al cliente), recepción, información, ambientación y buen trato.
- Nivel aumentado (constituye el potencial de servicios “extra” incorporados al producto restante).

En resumen, la variable producto incluye los tres niveles anteriormente expuestos.

### Precio

Se analizarán nuevos productos según los gustos y poder adquisitivo de la población que permitan a la entidad incrementar sus ingresos por este concepto.

### Promoción

Es el instrumento que se utilizará para darle promoción a las ventas de los diferentes productos de la empresa. Por tanto, se les dará publicidad a las diferentes producciones mediante el sitio Web del gobierno y otras redes sociales, la prensa radial y la televisión local.

### Distribución

La contratación para el traslado de las producciones terminadas se hace mediante terceros con entidades propias del territorio u otros actores locales.

Por tanto, una vez que se analizaron diferenciadamente las variables (producto, precio, promoción y distribución) se definen las estrategias específicas para la Mezcla de Marketing respecto a cada mercado meta Tabla No 1.

**Tabla 1**

*Estrategias específicas para la Mezcla de Marketing respecto a la propuesta del mercado meta actual*

Mezcla de Marketing	de Mercado Meta Actual
	Propuesta del Mercado Meta
Producto	Hacer uso de las herramientas establecidas por el comité de calidad para conocer la percepción de los clientes con el servicio y conocer sus principales insatisfacciones.
Precio	Incluir productos que satisfagan las necesidades de la población Realizar estudios de los precios para demostrar la necesidad de disminuir los mismos.
Promoción	Diseñar un sitio web para la empresa que permita promocionar los principales productos. Explotar más el portal del ciudadano donde se expongan las producciones terminadas.

Distribución	En las instalaciones de la empresa se presta directamente el servicio al cliente. Lograr otros espacios para las ventas de estas producciones.
--------------	---

Fuente: Elaboración Propia

La implementación gradual de las estrategias establecidas tanto para el análisis DAFO como para la Mezcla de Marketing respecto a cada mercado meta posibilita el cumplimiento de los objetivos del trabajo previamente instituidos.

- Programas de acción

Se realiza la planificación de las acciones que se deberán realizar por la empresa para cumplir con los estándares establecidos y una mejor gestión estatal (Ver tabla 2)

**Tabla 2**

*Acciones generales*

Acciones generales	Responsable	Fecha de cumplimiento	Recursos	Controla
<b>PRODUCTO</b>				
Crear un grupo de calidad en cada unidad.	Comité de calidad	Enero	Tiempo, Recursos Humanos	Director
Adquirir nuevas tecnologías que permitan nuevos surtidos y variedades	Jefe de mantenimiento e inversiones	Todo el año	Equipos, Recursos Humanos; Financiamiento	Director
Incrementar las capacidades instaladas	Dpto. Comercial	Todo el año	Recursos Humanos; Tiempo	Director
<b>PRECIO</b>				
Analizar los costos de la materia prima.	Consejo Económico	Febrero, Septiembre	Tiempo, Materiales de oficina; Recursos Humanos	Director
Evaluar los precios minoristas y mayoristas	Consejo Económico	Mayo, Octubre	Tiempo, Materiales de oficina; Recursos Humanos	Director
<b>PROMOCIÓN</b>				
Crear un Sitio Web en la Empresa	Dpto. Recursos Humanos	Marzo	Tiempo; Tecnología informática	Director
Diseñar exposiciones donde se evidencie las producciones terminadas	Dpto. Comercial y Tecnológica	Trimestral	Tiempo; producciones; Recursos Humanos	Director
Establecer espacios de intercambio con el objetivo de darle respuesta a la población.	Dpto. Atención a la población	Todo el año	Tiempo	Director
<b>DISTRIBUCIÓN</b>				
Generalizar los puntos de ventas directo a la población en todas las unidades	Dpto. Comercial	Todo el año	Local; personal; producciones	Director
Potenciar las ventas en las Ferias Agropecuarias, actividades populares.	Dpto. Comercial	Todo el año	Transporte; personal; producciones	Director

Fuente: Elaboración propia

- **Presupuesto**

En el análisis realizado a la situación financiera de la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa se tuvo en cuenta el año 2022 para la proyección de la estrategia de marketing. Una vez evaluados los indicadores para el primer semestre (enero-junio) se evidencia el cumplimiento al 100%.

Se analiza trimestre (Julio-septiembre) donde se apreció un deterioro en los indicadores económicos tabla 3.

**Tabla 3**

*Indicadores económicos de la empresa*

Indicadores	2022		
	Plan	Real	%
Ingresos Totales	11 756.8	10 451.7	88.9
Ventas Netas	11 554.3	9 871.3	85.4
Valor Agregado Bruto	4 401.4	3 456.8	78.5
Producción Mercantil	11469.8	9 386.5	81.8
Gastos Totales	9 845.6	10 037.1	101.9
Ingreso Monetario	2 032.8	1 280.2	63.0
Utilidad	1 911.2	414.6	21.7

Fuente: Elaboración propia

Las Utilidades al presentar inestabilidad en los principales renglones de la materia prima fundamental (harina de trigo), lo que trae consigo que los Ingresos Totales se redujeran a un 88.9% de igual manera se interrelaciona con las Ventas Netas a un 85.4%, Valor Agregado a un 78.5% y la Producción Mercantil a un 81.8% que se incumplen del total planificado. Los gastos totales provocaron un sobre giro de un 101.9%, donde incide el incremento en los precios y la compra de recursos que no estaban planificados con el objetivo de cumplir los planes físico y en valores de la empresa. También están desfavorables los Ingresos Monetarios a un 63.0% lo que incurre la cantidad de personal interrupto, subsidios, plazas vacantes y el cierre de convenios con los trabajadores en un período de 30, 60 y 90 días. No se logra alcanzar las utilidades del periodo planificadas al no contar con materia prima, todo ello generado por la crisis económica.

#### - Controles

La Fase de Controles se encuentra ubicada en la misma tabla del programa de acción debido a su similitud.

### CONCLUSIONES

Se caracterizó y describió mediante la metodología de Philip Kotler, (2012) las potencialidades (elevado prestigio social alcanzado; construcción de un polígono productivo en el reparto de Armando Mestre y la panadería de las Coloradas Nuevas; la adquisición de equipamientos tecnológicos y la diversificación de las producciones) que cuenta la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa para mejorar los servicios que se prestan a la población.

El diseño del Plan de Marketing para la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa servirá como herramienta que le permite establecer la correlación de sus 4 P (producto, precio, punto de venta y promoción), mejora la toma de decisiones y la difusión de sus servicios.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo Riera, Y. (2016). Plan de Marketing para la promoción de servicios bibliotecarios en la Filial de Ciencias Médicas. Trabajo de Diploma, ISMMM, Holguín.
- Castro Ruz, R. (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Disponible en: <http://www.marketia2/.com/pdf/>
- Jiménez Maceo, A. (2015). Rediseño del Plan de Marketing estratégico en la empresa de Ingeniería y Proyecto del Níquel. Trabajo de Diploma, ISMMM, Holguín.
- Kotler, P. (1980). Un concepto genérico del Marketing. Publicaciones de Marketing, Vol.36, abril, 46-54.
- Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. (México). Pearson (14ª ed)
- Lambin, J. J. (1987). Marketing Estratégico. México: McGraw Hill

Naranjo Carballo, L. (2018) Actualización del Plan de Marketing para el Hotel Miraflores. Tesis de pregrado. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”

Peñaloza, M. (2005). Marketing al servicio del cliente. Venezuela: CODEPRE.

Santesmases, M. (2008). Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide.

Stanton, W. (1970). Mercadotecnia (Vol. I, pp. 73). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

### **Síntesis curricular de los autores**

**Lorena Isabel Navarro Góngora** trabajó la línea de investigación del marketing. Es graduado de Licenciatura en Contabilidad y finanzas.

**Mariolis Rodríguez Cabrera** realiza investigaciones científicas relacionadas con la gestión documental y el conocimiento, economía ambiental, educación ambiental, marketing, habilidades informacionales y contribuye con las líneas de investigación de economía y medio ambiente. Es graduada de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información y se encuentra cursando el doctorado en Ciencias de la Educación. En el año 2023 obtiene categoría del premio al rector a nivel de facultad y Centro.

**Yordanis Torres Batista** realiza investigación científica desde el año 2013 donde trabaja varias líneas de investigación tales como: Gestión socioambiental y económica, economía ambiental, valoración económica de los bienes y servicios ecosistémicos, marketing, rehabilitación minera y gestión empresarial. Es licenciado en economía, máster en desarrollo sustentable en la actividad minera-metalúrgica y doctor en ciencias económicas, obtuvo el premio de la academia de ciencias de cuba en el año 2020, así como el sello Forjadores del futuro. En el año 2023 fue seleccionado joven asociado a la academia de ciencias de Cuba y es miembro del consejo científico de la Universidad de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez.

**Julio García Vega** trabaja la temática de agronomía, economía ambiental, medio ambiente y marketing. Es Licenciado en Educación en la especialidad de agropecuaria y máster en Ciencias de la Educación.