

Análisis de la cartera de productos de la Empresa Azucarera de Holguín

Tesis presentada en opcional al título de Licenciado en Economía

Autor: Nileydis Pérez González

Tutor: Lic. Lisbet Guzmán Alberteris

Holguín 2020



PENSAMIENTO

*“Las claves de un marketing exitoso:
enfoque, posicionamiento y
diferenciación”*

Philip Kotler

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, gracias por su apoyo y confianza que me han permitido lograr todo en esta vida.



AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Lisbet Guzmán, por su apoyo constante e incondicional, y por ayudarme durante mi investigación.

A todos los profesores que permitieron mi formación en esta carrera.

Y a cada uno de mis compañeros y familiares que estuvieron a mi lado durante todos estos años.

RESUMEN

Un objetivo permanente para cualquier entidad es optimizar las potencialidades para la comercialización de los productos, a su vez el análisis de la cartera de productos tiene gran valor para las empresas que desean insertarse de manera competitiva en el mercado mundial. Esta investigación fue realizada en la Empresa Azucarera de Holguín, subordinada al Grupo Empresarial AZCUBA y tiene como objetivo diagnosticar la cartera de productos de la Empresa Azucarera de Holguín, facilitando un adecuado manejo de la misma que permita una acertada orientación estratégica de su actividad comercial. Para ello se analizaron las Unidades Estratégicas de Negocio. En el desarrollo de esta investigación se emplearon un conjunto de métodos e instrumentos empíricos del conocimiento científico; como el análisis documental, la observación científica y las entrevistas abiertas y no estructuradas. Además se utilizaron herramientas matriciales para el procesamiento de los datos. En cumplimiento del objetivo, los principales resultados se encuentran asociados a la adaptación y aplicación de una metodología para el análisis de la cartera de productos de la empresa objeto de estudio. De ello uno de sus resultados fue que es posible contribuir a la acertada orientación de la actividad comercial de la entidad mediante el análisis de su cartera de productos, que permitirán tomar decisiones comerciales efectivas, encaminadas a fortalecer su posición en el mercado.

ABSTRACT

This research was carried out at the Holguín Sugar Company, subordinated to the AZCUBA Business Group and aims to diagnose the product portfolio of the Holguin Sugar Company, facilitating an adequate management of it that allows a successful strategic orientation of its commercial activity. To this end, the Strategic Business Units were analyzed. A set of methods and methods were used in the development of this research empirical instruments of scientific knowledge; such as documentary analysis, scientific observation, open and unstructured interviews and statistician-mathematics. In addition, matrix tools were used for data processing. In fulfillment of the objective, the main results are associated with the adaptation and application of a methodology for the analysis of the product portfolio of the company under study. Once this study was completed, a series of conclusions and recommendations were made to enable effective business decisions to be made, aimed at strengthening its market position.

ÍNDICE

Tabla de contenido:

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 UN ELEMENTO CLAVE DEL MARKETING: LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN COMERCIAL	6
1.1 Fundamentos generales que caracterizan al Marketing.....	6
1.1.1 Evolución del concepto de marketing.....	7
1.1.2 Elementos que influyen en el entorno del marketing.....	10
1.1.3 Diferencias entre Marketing operacional y estratégico.....	12
1.2 La cartera de productos en las empresas y su importancia.....	14
1.3 El Proceso de gestión comercial en Cuba a partir de las actualizaciones del modelo económico del país.....	19
1.4 Análisis comparativo de algunos enfoques de estudio de cartera de productos.....	23
CAPÍTULO II. METODOLOGIA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE EMPRESA AZUCARERA DE HOLGUIN	27
2.1 Bases teórico-metodológica del procedimiento para el diagnóstico de la cartera de productos.....	27
Etapa I: Caracterización de la organización. Clasificación de sus productos/ servicios.....	27
Etapa II: Análisis de la cartera de productos.....	29
Etapa III: Recomendaciones estratégicas.....	31
2.2 Etapa I: Caracterización del Objeto de Estudio Práctico Empresa Azucarera Holguín	33
2.2.1- Caracterización de sus productos y servicios.....	36
2.3 Etapa II: Análisis de la cartera de productos de Empresa Azucarera de Holguín.....	36
2.4 Análisis de la UEN más relevante. Representación matricial de sus productos/servicios.....	43
2.5 Etapa III: Recomendaciones estratégicas.....	44
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIOGRÁFICAS	49
Anexos.....	51

INTRODUCCION

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, donde el consumidor es el centro y se busca entender sus necesidades y deseos, determinando cuáles son los mercados meta que la organización puede atender mejor, y desarrollando una propuesta de valor convincente, mediante la cual, la organización pueda atraer e incrementar el número de consumidores valiosos (Drucker 2010). Es decir, contribuye a la mejora de la gestión en las entidades por ser parte de las técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las condiciones actuales, basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

Una empresa suele tener los que se denomina cartera o portafolio de productos, es decir, varios artículos en su oferta al mercado. Esta selección de los mismos puede tener características diversas según el tipo de organización y el tipo de negocio.

Las entidades deben determinar el mix de productos que pueden ofrecer al exterior, de forma que optimice sus resultados. Para ello, es necesario analizar su portafolio. A partir de los años 60, el Boston Consulting Group (BCG) imaginó una representación gráfica del mismo en una empresa o conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la misma operaba.

La elaboración y adecuada gestión de la cartera de productos se está convirtiendo en un factor clave de rentabilidad de cualquier entidad. La innovación requiere definición de una estrategia, cambios organizativos necesarios, e incorporar la colaboración de proveedores y clientes en el proceso de desarrollo de nuevos bienes para mejorar la comercialización (Callarisa Fiol, Gallart Camahort et al. 2008).

Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. Comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

En la actualidad, adquiere gran importancia su utilización por los sectores de la economía nacional siendo uno de ellos el sector estratégico Agroindustria azucarera y derivados, por su capacidad como productora de alimentos (renglón exportable), fuente de energía renovable, el encadenamiento con varias industrias, generación de empleo y ser base de la identidad y la cultura nacional.

Como se evidencia en los principios rectores y ejes temáticos para la elaboración del plan de desarrollo económico social hasta el 2030 (Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, 2017) existe una necesidad de impulsar el incremento rápido, eficiente y eficaz de nuevos productos y servicios, con estándares de calidad reconocidos y una efectiva gestión de comercialización interna y externa. Por tanto, se debe implementar una estrategia diversificada de inserción internacional, que abarque tanto producciones finales como procesos y actividades, dirigida a abrir oportunidades acorde a las características, escalas tecnológicas y formas diversas de gestión de ahí que la planeación del Marketing ocupa un espacio cada vez mayor en el desempeño de múltiples empresas en Cuba.

También en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 en su apartado VII. Se fundamentan los siguientes en cuanto a política agroindustrial:

176. La agroindustria de la caña de azúcar, como sector estratégico, deberá continuar incrementando su eficiencia agrícola e industrial, así como aumentar la producción de caña, modernizar el equipamiento y mejorar el aprovechamiento de la capacidad de molida.

177. Aumentar de forma gradual la producción de azúcar, diversificar las producciones teniendo en cuenta las exigencias del mercado internacional e interno, y avanzar en la creación, recuperación y explotación de las plantas de derivados, priorizando las destinadas a la obtención de alcohol, alimento animal y los bioproductos. Continuar incrementando la entrega de electricidad al Sistema Electroenergético Nacional.

Dentro del país y específicamente en la provincia de Holguín se encuentra la Empresa Azucarera que se subordina al Grupo Empresarial AZCUBA y responde entre sus principales funciones por la producción de azúcar, derivados y electricidad. Esta organización es considerada oficialmente de gran importancia para el desarrollo económico del país dada la relevancia que tiene este sector en la economía nacional.

En un acercamiento a la misma, y mediante la revisión de documentos y la realización de entrevistas a especialistas y directivos se pudo conocer que existen un conjunto de insuficiencias, tales como:

- Durante el período 2016-2018 mantuvo un crecimiento de las ventas de sus servicios y productos. Sin embargo, en el año 2019 se aprecia en la organización un deterioro de los indicadores económicos, producido por el descenso de los márgenes de contribución. Se hace necesario señalar que en esta disminución de sus ingresos, tiene una incidencia negativa el decrecimiento de las ventas de sus principales productos (azúcar a granel para la exportación).
- No existe un estudio profundo de la cartera de productos de la empresa que permita identificar sus mercados, las potencialidades para favorecer el desarrollo de la localidad y la elevación de la calidad de vida de la población.
- No cuenta con estrategias y acciones para el logro de su articulación con otros actores territoriales en este proceso a partir de sus producciones.

A partir de esta situación se define como **problema científico** ¿cómo facilitar la toma de decisiones orientadas al mercado de la Empresa Azucarera de Holguín a partir de que una herramienta precisa para el análisis coherente e integrador de su cartera de productos?

Como **objeto de investigación** la gestión de comercialización de la Empresa Azucarera de Holguín.

El **objetivo** de la investigación es: análisis de la cartera de productos de la Empresa Azucarera de Holguín, facilitando un adecuado manejo de la misma que permita una acertada orientación estratégica de su actividad comercial.

Como **campo de acción** la cartera de productos de la Empresa Azucarera de Holguín.

La **hipótesis**: el análisis de la cartera de productos de la Empresa Azucarera de Holguín, a partir de su estudio mediante la metodología (Palao, 2015) facilitará la toma de decisiones orientadas al mercado.

Para dar solución al problema planteado y cumplimiento al objetivo formulado, se enuncian las siguientes **tareas científicas**:

1. Construcción del marco teórico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto y el campo de investigación.
2. Caracterizar la empresa e identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la misma
3. Analizar la cartera de productos de la Empresa Azucarera Holguín.
4. Proponer acciones que faciliten un adecuado manejo de la cartera de productos de la Empresa Azucarera Holguín.

Se utilizaron los métodos de investigación del nivel teórico y empírico que a continuación se muestran:

Métodos Teóricos:

Dialectico-Materialista: como método general, en el que se concretan los demás métodos que se emplean, así como para la solución de la problemática planteada.

Histórico-Lógico: en la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico.

Análisis-Síntesis: en la revisión de literatura nacional e internacional con el propósito de arribar a conclusiones teóricas-metodológicas del fenómeno.

Hipotético-Deductivo: para la elaboración de la hipótesis y arribar a conclusiones a partir de esta.

Métodos Empíricos:

Análisis documental: revisión de literatura especializada y de documentos en la recopilación, selección y análisis de la información.

Observación científica: en la caracterización de la Empresa Azucarera Holguín y en la recopilación de información preliminar sobre la situación actual de su cartera de productos

Entrevista abiertas y no estructuradas: para la evaluación de la situación de la empresa y sus proyecciones.

La presente investigación está estructurada en introducción, dos capítulos, de los cuales, en el primero se abordan los fundamentos teóricos-metodológicos e históricos acerca del objeto y el campo de la investigación, así como las experiencias nacionales acerca del diagnóstico de cartera de productos.

En el segundo capítulo, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico de cartera de productos. Además, el informe cuenta con las conclusiones y recomendaciones que definen entre otros elementos el aporte de la investigación, la cual se sustenta teóricamente en referencias bibliográficas fundamentadas en materiales de muy diversas fuentes: textos, artículos, informes especializados y otros son resultado de la selección de una amplia y sistemática búsqueda en internet. Con el objetivo de apoyar lo expuesto en el cuerpo del informe y facilitar una mejor comprensión del mismo se recogen en los anexos: tablas, gráficos e informaciones de importante consulta.

CAPITULO 1 UN ELEMENTO CLAVE DEL MARKETING: LA CARTERA DE PRODUCTOS Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN COMERCIAL

El presente capítulo tiene como propósito la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a partir de la revisión de los fundamentos históricos y teóricos del marketing como base del estudio de la cartera de productos, así como la importancia de la misma para su inserción en los distintos mercados y su papel en la gestión comercial.

1.1 Fundamentos generales que caracterizan al Marketing.

Muchas grandes y pequeñas organizaciones buscan el éxito. Y muchos son los factores que contribuyen a que un negocio triunfe: estrategia, empleados dedicados, buenos sistemas de información y una aplicación excelente. Sin embargo, las empresas que en la actualidad tienen éxito en todos los ámbitos comparten un rasgo común: están muy centrados en el cliente y tienen un firme compromiso con el marketing. Las mismas comparten una dedicación absoluta a la capacitación, atención y satisfacción de las necesidades de clientes en los mercados concretos a los que se dirigen, motivan a todos para que aporten una calidad de primera y un valor superior a sus clientes, lo que conduce a un elevado grado de satisfacción por parte de estos últimos. Saben que si se ocupan de sus clientes el resultado será la obtención de cuota de mercado y beneficios mayores (Sociales).

La intención de averiguar cómo aumentar las ganancias siempre ha existido. Durante los primeros años del capitalismo, las empresas se centraban en la producción y en la fabricación. Tenían la idea de que la clave estaba en intentar producir cada vez más por lo que así venderían más. La cuestión era como conseguir aumentar dichas ganancias, eso es lo que ha ido cambiando a lo largo de los años. Fue en el año 1910 cuando el profesor E.D. Jones de la Universidad de Michigan impartió un curso tenía por nombre: *“La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos”*, fue precisamente en el folleto de la descripción de ese curso donde apareció por primera vez el término marketing.

La evolución del marketing según, Kotler and Amstrong (2003) ha sido clara, ha pasado de centrarse en la producción a enfocarse en el cliente. Pero no en grupos o targets, la tendencia marca que gracias a las nuevas tecnologías nos dirigimos a un marketing de la persona. Las empresas se enfrentan al reto de ofrecer experiencias 100% personalizadas. El objetivo del marketing del siglo XXI es el mismo que el de cuando se empezaba a comerciar: vender más.

1.1.1 Evolución del concepto de marketing

En 1910 el profesor Butler, de la Universidad de Wisconsin impartió un curso llamado "Métodos de Marketing", en este emplea por primera vez el término, y lo hace para designar el conjunto de actividades referentes a la colocación de los productos en los mercados y al estudio de la demanda, se puede decir que nace la teoría del Marketing a partir de ese momento.

La American Marketing Association-Committee on Terms (1960) aporta la primera definición formal que, mayoritariamente, fue aceptada por la comunidad científica. Expresando al marketing como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario. Un poco más adelante, en 1964, Edmund Jerome McCarthy establece una de las definiciones que más ha impactado en el transcurso del tiempo, lo define como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas.

Si bien en la década de los ochentas es cuando se empieza a parafrasear el marketing, se lo hace sobre todo desde la perspectiva de servicios así, se señala que el marketing de relaciones es atraer, mantener y -en organizaciones de múltiples servicios- realzar las relaciones con el cliente. Algo más concreto se encuentra en la definición que proporciona Gummesson (1999) afirmando que el marketing de relaciones es visto como relaciones, redes e interacción (Ferro Veiga 2020).

Según, Peñaloza (2005) el marketing se ha convertido no sólo en una función

gerencial de primer orden, sino que constituye, en sí misma, una filosofía deservicio, pues a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor. La mercadotecnia constituye una importante herramienta de gestión, sobre todo para aquellas organizaciones con orientación al cliente, orientación indicadora de una filosofía deservicio, pues los esfuerzos por estudiar y comprender las necesidades del consumidor, por desarrollar productos ajustados a sus exigencias y por adicionar beneficios a través de servicios complementarios, representan prestaciones que incrementan el nivel de satisfacción de los mercados y añaden valor.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad (Drucker 2010). De hecho, según el gurú de la administración, Drucker (2010): “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”.

En términos generales, si tenemos que elegir una definición algo más académica nos decantamos por la de que el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, se define el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (Kotler and Armstrong 2003).

Según, el concepto de marketing dado por la American Marketing Association (considerado el más completo al incluir el término “intercambio”, además el mismo tiene en cuenta la satisfacción tanto de los individuos como de los objetivos de la

empresa) se define como marketing: “Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución; de idear productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y objetivos de la empresa”.

Tal como afirman (Vazquez Casielles and Trespalcios Gutierrez 1994): “El objetivo es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo”

De otra parte, el Marketing como función se desglosa en una serie de actividades y tareas, que comprenden la investigación comercial, la comunicación, la planificación comercial, la organización de las ventas y la distribución. Es decir, la autora ve el Marketing no sólo como una filosofía, sino también como una función de la empresa, otorgándole un papel fundamental para cualquier tipo de organización (Munuera Alemán and Rodríguez Escudero 2012).

Como función señala que el Marketing es la función del mando total, que coordina el enfoque anterior, anticipándose a las exigencias de los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles los productos o servicios adecuados, al precio, en el lugar y el momento correcto (Villaseca 2014).

Y como serie de técnicas, refleja que éstas hacen posible el proceso, incluyendo investigaciones de mercado, estrategia de precios, desarrollo del producto, manejo de la distribución, comunicación con el mercado y otras.

Tal como expresa, Morales Montejo (2014) considerando los conceptos de Marketing valorados, se asume que éste se puede entender bajo tres puntos de vista:

1. El Marketing debe ser considerado como una concepción, un sistema de pensamiento, una filosofía que sirve para orientar la política de la empresa

hacia los diferentes públicos con que se relaciona, ya sean internos o externos. En este sentido la empresa y no sólo su departamento o área de comercialización debe estar enfocada al mercado, o lo que es lo mismo, a satisfacer las necesidades y deseos de sus públicos y de la sociedad.

2. El Marketing debe ser considerado como función de la empresa, a través de la cual la empresa se relaciona con su mercado y, a la vez, éste último con la empresa, de manera que ésta satisfaga las necesidades de su mercado específico y el mercado proporcione a la empresa los medios necesarios para la continuidad de su función.
3. Finalmente se considera el Marketing como una operación, ya que la función se traduce en acciones y actividades que hacen posible la relación entre la empresa y el mercado, entre las que se encuentran la evaluación del producto, el mercado, formulación de políticas de ventas, publicidad y promoción, distribución, fijación de precios entre otras.

En Cuba el marketing se había utilizado en alguna medida después del triunfo de la Revolución en su comercio exterior pero no de forma generalizada, pues por más de 40 años había gozado de ciertas condiciones ventajosas en la comercialización de sus productos con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) integrado por los países de la ex Unión Soviética y no constituía una necesidad su empleo y desarrollo. Es solo a partir del derrumbe del campo socialista en la década de los 90 del siglo pasado, donde comienza a emplearse ante la urgencia de atraer mercados externos e introducir productos cubanos en los mismos.

1.1.2 Elementos que influyen en el entorno del marketing

El entorno son los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores objetivos. Se trata pues de un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, el cual tan pronto puede representar ventajas como inconvenientes, y la empresa debe utilizar sus sistemas de investigación de mercado y su información para observar el medio cambiante en que se

desenvuelve(Ferro Veiga 2020).

El entorno rodea e influye en la organización. Existen tres puntos de vista claves sobre el entorno del marketing: el macroentorno, el microentorno y el entorno interno. Porque se define como microentorno el que influye directamente sobre la organización e incluye a los proveedores directos o indirectos, a los consumidores y clientes y a otros agentes locales interesados. Micro suele sugerir pequeño, pero esto puede inducir un error. En este contexto, micro describe la relación entre las empresas y los motores que controlan esta relación. Se trata más de una relación local y que puede ejercer una cierta influencia a la empresa.

Por otra parte el macroentorno incluye todos los factores que pueden influir en la organización, pero que se salen de su control directo. Una empresa no influye, por lo general, en ninguna ley, las cuales cambian de manera continua y la empresa tiene que ser flexible para adaptarse. Puede haber una competencia agresiva y rivalidad en el mercado, debida a la globalización por la amenaza de productos sustitutos y de novedades. El entorno más amplio también está cambiando de manera constante y tiene que compensar los cambios culturales, políticos, económicos y tecnológicos(Muñiz González 2013).

Sin embargo para el estudio de las organizaciones el entorno interno juega un papel primordial pues son todos los factores que son internos de la organización. Se suelen auditar aplicando las “Cinco M” (en inglés, Men, Money, Machinery, Materials and Markets) que son personas, dinero, maquinarias, materiales y mercados. El entorno interno es tan importante para gestionar el cambio como lo es el externo. Es primordial poseer un personal capacitado dado por un correcto sistema de reclutamiento, velar la calidad de los servicios y la integración de los demás departamentos, por solo citar algunos ejemplos que denotan dicha importancia (Sociales).

Es de vital importancia conocer perfectamente todas las ventajas y desventajas del sector en el que se actúa, así como de la propia compañía. Solo de este modo se consigue optimizar los resultados y obtener beneficios sostenibles a largo plazo. Desde esta perspectiva el estudio del entorno es crítico porque cualquier

cambio en las variables del medio repercute tanto en la empresa como en el mercado. Esto proporciona una mayor capacidad de éxito y supervivencia, bien por la rapidez de respuesta o por la habilidad para generar contribuciones reales en la cuenta de resultados. Esas entidades convierten el entorno en un permanente aliado estratégico. Ya que no pueden sobrevivir sin él, mejor aliarse y obtener de él todo lo que se pueda (Rivera Camino and Garcillan Lopez 2012).

1.1.3 Diferencias entre Marketing operacional y estratégico

La puesta en marcha del marketing como una filosofía de acción supone una doble dimensión por parte de la empresa. Por un lado está el marketing operacional que es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el mediano y corto plazo y que está centrado en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que actúa con las variables producto, precio, promoción y distribución. Si se analizan cada uno de esos ejes de marketing, podrás establecer una estrategia completa y coherente para ayudar al éxito de tu producto en el mercado. Su acción se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar estos objetivos.

Según, Pearson (2014) tenemos al producto, en este caso, nos referimos tanto a artículos físicos como a servicios. Si quieres diseñar una buena estrategia de producto, tendrás que vigilar muchos aspectos. Una empresa necesita ofrecer algo. El Producto aquí, también debe englobar servicios ofrecidos por un negocio. Pero este no es el enfoque principal de este pilar. Este sirve para que la empresa entienda y defina cuáles atributos y características tiene lo que se está ofreciendo.

Por otra parte se tiene también el precio. Determinar el precio de los productos y servicios es fundamental. Dentro de la esa estrategia no solamente tienes que tratar el posicionamiento de precio respecto a los objetivos, a la competencia y a lo que está dispuesto a pagar el cliente. También se tendrá que valorar si se hacen algunas estrategias de promociones y descuentos. En inglés, *Place*, es *Placement*, puede entenderse como colocación en el mercado. La cuestión es que este es el responsable, específicamente, por cómo el cliente llega hasta la

organización, a los productos y servicios. En esa parte, se tiene que analizar cómo se quiere que el producto llegue a los clientes. Por último está la promoción, que tiene el sentido de promover tu marca y soluciones, hacer que el mensaje de marketing de la marca llegue a los oídos correctos. Transformar la empresa, de mera desconocida, en posible solución a las necesidades y deseos de un cliente.

Aplicar estas 4 p en un producto o servicio es relativamente sencillo.

- Se debe comenzar por definirlo en detalle y dejar claro qué es lo que se vende, qué necesidades cubre, qué beneficios aporta y cuál es su valor añadido.
- En segundo lugar se debe definir el precio teniendo en cuenta que esté dentro de lo que el cliente ideal puede (y estará dispuesto a) pagar, y que reporte un beneficio económico.
- En tercer lugar se debe escoger la logística más rentable para el producto. En caso de que se haya optado por un servicio, se deberá definir detalladamente la forma en la que el cliente podrá disfrutar de él.
- Por último, solo queda promocionarlo. Escoge el canal más adecuado a las posibilidades económicas y aquel que se sepa que llegará al público objetivo

En tanto que el marketing estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos, mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades a encontrar.

Los productos-mercados encontrados constituyen una oportunidad cuyo atractivo de mercado es necesario evaluar. El atractivo del mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica representada por su ciclo de vida. A su vez para la organización el atractivo de un mercado depende de su competitividad, es decir de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los

compradores. Lo que existirá en la medida en que la organización sea capaz de sostener una ventaja competitiva ya sea por cualidades distintivas que la diferencien de sus competidores o por una productividad superior que le da una ventaja en costos(García-Clairac 2010).

La función del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir oportunidades que estén completamente adaptadas a sus recursos y a su saber –hacer y que le ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

1.2 La cartera de productos en las empresas y su importancia

Se entiende por cartera de productos el conjunto de productos y/o servicios que una empresa tiene a la venta. Esta viene dada por la totalidad de los mismos ofertados al mercado, es decir, su oferta global (Kotler y Armstrong 2012).

La cartera de productos no siempre se aborda con el necesario rigor en las empresas, es necesario en cualquier sector, que exista una creciente importancia del producto como elemento comunicador de la organización e integrador de la personalidad pública de la marca. Si la entidad presenta problemas internos, ello queda claramente reflejado en su catálogo, en su composición y dimensión. No hay que olvidar que en ocasiones la cartera de productos y su expresión gráfica y pública llamado catálogo, no es sino un claro reflejo del alma empresarial.

En términos generales, producto es todo lo que pueda ser mercadeado. Está conformado por un conjunto de elementos tangibles e intangibles, como son el producto básico, la marca, el empaque, la etiqueta, la calidad y los servicios de apoyo que en un todo armónico contribuyen a satisfacer las necesidades y las expectativas del comprador(Peñaloza 2005).

También producto es cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad. Es el resultado de la sumatoria de varias características, y estas pueden ser tangibles o intangibles, no es más que algo que se ofrece a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, usado o consumido. Para una mejor comprensión se puede decir que la diferenciación está marcada principalmente

por la tangibilidad o no del bien. Los productos de consumo e industriales se pueden ver y tocar es decir son tangibles. Los servicios financieros, turísticos o de ocio no, conocidos como intangibles (Perez and Pérez Martínez de Ubago 2006).

El producto es un elemento clave en la oferta total de mercado. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la compañía construye relaciones redituables con los clientes (Kotler 2008).

Según su finalidad o “situación de compra”, los productos se clasifican en:

- **Bienes de consumo.** De usabilidad limitada, se consumen de manera rápida y tienen vida corta, como alimentos, frutas, víveres, etc.
- **Servicios.** Actividades, usos y beneficios que se consumen al momento mismo de prestarse, como son el corte de cabello, las labores domésticas, las reparaciones de electrodomésticos, etc.
- **Bienes de uso común.** Aquellos productos que forman parte de la canasta habitual y se consumen rápido, como son los textiles, zapatos, etc.
- **Bienes de emergencia.** Productos que la ciudadanía consume en situaciones extraordinarias, pero que normalmente están disponibles en caso de necesidad, como son los extintores de incendios, repuestos de artefactos, etc.
- **Bienes durables.** Productos con un ciclo de vida muy extenso, cuya necesidad de reposición abarca años o incluso décadas.
- **Bienes de especialidad.** Aquellos bienes dotados de características muy particulares destinados a un mercado de consumo hiperespecífico, como los insumos médicos, la tecnología militar, etc.(Raffino 2020).

Según, Raffino (2020) las características del producto es que la mayoría reúne algunos de los siguientes atributos:

- **Formulaciones e ingredientes.** Aquellas sustancias y materiales a partir de los cuales están hechos, y que normalmente deben verse reflejados en

el empaque, para que el consumidor pueda saber lo que consume. Esto es particularmente cierto en el caso de los bienes de consumo, porque en otro tipo de bienes no resulta tan importante, como en los productos siderúrgicos.

- **Dimensiones y características físicas.** Los productos poseen un conjunto de características físicas (tamaño, densidad, espesor, etc.) que los caracterizan, sobre todo aquellos producidos en serie, y que obedecen normalmente a estandarizaciones como las normas ISO, por ejemplo.
- **Componentes y funciones.** Todos los productos sirven para algo, es decir, satisfacen alguna necesidad, ya sea gracias a sus componentes específicos (como en el caso de las medicinas y sus principios activos), o de su formulación general.
- **Empaquetado y presentación.** Todo producto se ofrece en algún tipo de empaquetado o envase, es decir, en un contenedor que lo protege hasta su llegada al consumidor final. En algunos casos, dichos empaques o envases pueden ser en sí mismos el producto.
- **Finitud y escasez relativa.** Todos los productos son finitos, es decir, requieren de un proceso continuo y constante de elaboración, sin el cual, simplemente, se acabarían. Esto significa que son relativamente escasos, aunque la necesidad que tengamos de ellos pueda ser, en general, infinita.

A su vez, la cartera de productos puede ser dividida en varios subgrupos de productos que formarán las distintas gamas. Las gamas pueden ser definidas como grupos de productos que forman parte de la oferta global y que poseen características relativamente homogéneas. Además, puede ser dividida en diferentes líneas de productos. Una línea de productos es un grupo de bienes estrechamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución, en un intervalo de precios parecidos (Drucker 2010).

El concepto de línea de productos hace referencia a la agrupación de artículos que se relacionan entre sí por algunas de sus características. Puede ser por la

distribución, precio, razón de uso o segmentación. En el ámbito del marketing, en lo referente a la estrategia de productos, se trata de uno de los niveles en que se divide la jerarquía de productos.

Los productos que forman parte de una línea pueden tener distintos tipos de funciones, por lo que pueden clasificarse en:

1. Líderes: aquellos que tienen el mayor porcentaje de ventas de la línea.
2. Reguladores: su función se centra en completar la oferta para grupos de clientes con características especiales.
3. Tácticos: productos que lanzan las empresas como imitación a la competencia. Si tienen buen recibimiento por parte de los clientes pueden convertirse en reguladores o líderes.
4. De atracción: también conocidos como productos de reclamo hacia otros de la línea, debido, entre otras cosas, a su precio, su calidad, etc.
5. De prestigio: pese a su bajo nivel de ventas, son una referencia para la empresa y crean una imagen positiva para la empresa.
6. Productos de esperanza: son los que, en un futuro próximo, pasarán a formar parte de la cartera de productos y, por tanto, la renovarán.

Para realizar un análisis de las carteras de productos es importante utilizar los siguientes conceptos para conocer los aspectos que la conforman.

- **Amplitud:** número de líneas de productos que tiene una **empresa**.
- **Longitud:** número total de productos que se comercializan.
- **Profundidad:** número de variaciones de cada **producto** de la línea.
- **Consistencia:** analiza el grado de similitud entre las diferentes líneas de productos teniendo en cuenta factores como la frecuencia de uso por parte

de los consumidores, métodos de fabricación, canales de distribución y **precio** entre otros(Serrano Gómez and Serrano Domínguez 2005).

Los productos, al igual que los seres vivos, experimentan un proceso de nacimiento, crecimiento, madurez y muerte, que se puede medir en términos de ventas. La existencia de unas necesidades básicas en los consumidores que deben ser satisfechas, pero que lo son mediante productos que van evolucionando en el tiempo, sustituyéndose uno a los otros de forma sucesiva, es a lo que se le llama el ciclo de vida del producto. En este se pueden distinguir las siguientes fases: introducción, madurez, saturación y declive(Hidalgo 2017).

El modelo de ciclo de vida de producto fue desarrollado por uno de los referentes del marketing más importantes del siglo XX, el economista alemán Theodore Levitt. El ciclo de vida de un producto es un concepto de gran importancia en el proceso en el desarrollo estratégico de marketing y comercial, dado que la existencia de productos competidores, las nuevas tecnologías, la disrupción digital, los hábitos de los consumidores, los cambios sociales, el comportamiento del mercado y la situación del entorno cambian a lo largo del tiempo durante todo este proceso.

El análisis del ciclo de vida de un producto y de todas sus características debería permitir, por tanto, diseñar una política de ventas y marketing adecuada para cada producto y mercado. El ciclo de vida de un producto es un proceso cronológico que transcurre desde su lanzamiento en el mercado hasta su desaparición. Durante este proceso se suceden diferentes etapas, que vienen principalmente condicionadas por dos variables: ventas y beneficios. Ambas variables suelen evolucionar siguiendo una curva con forma creciente al principio y de crecimiento progresivo con el paso del tiempo(Hidalgo 2017).

Debido a esto la cartera de productos de una empresa debe estar sometida a un proceso de revisión y ajuste permanente para que puedan ser alcanzados los objetivos planteados. La importancia de estas decisiones, dado su carácter estratégico, hace que los planteamientos referentes a los productos deban tener

en cuenta una serie de factores de orden general que afecten a la empresa en su conjunto. Es necesario un equilibrio en la cartera de productos como forma de garantizar la supervivencia de la empresa. La importancia financiera de estas actuaciones, tanto desde el punto de vista de la producción como de comercialización, establece una restricción en la medida en que deberá ajustarse a las disponibilidades financieras (Artal Castells 2013).

1.3 El Proceso de gestión comercial en Cuba a partir de las actualizaciones del modelo económico del país

La gestión comercial de una empresa representa una serie de técnicas y recursos que lleva a cabo cada entidad para dar a conocer su propuesta comercial. De este modo, actúa como el canal que comunica a cualquier organización con el mundo exterior. Abarca actividades como la realización de un estudio de mercado, planificación de objetivos e incluso los medios de distribución y ventas de cualquier empresa. Dentro de esta disciplina se desarrolla una estructura donde se define paso a paso de qué manera se llevarán a cabo las actividades comerciales hasta alcanzar una venta. A través de una gestión comercial adecuada puedes dirigir a tu equipo comercial para que centre sus esfuerzos en la satisfacción del cliente. Los pilares fundamentales de cualquier gestión comercial deben centrarse en el mercado y la satisfacción del cliente. De esta forma es más factible alcanzar las metas empresariales de venta y expansión. Podemos afirmar entonces que los elementos principales donde se desarrolla la gestión comercial son:

- Área de mercadeo: es allí donde nace la actividad comercial, al analizar aspectos como el perfil de los prospectos y su origen. También monitorea todo el proceso de ventas para conocer hasta donde llegó el usuario y cuántas veces mostró interés en el producto o servicio.
- Área comercial: aquí es donde se lleva a la práctica la comunicación con el cliente, conociendo y analizando sus perfiles para cerrar ventas de forma efectiva y ofrecerles la mejor experiencia posible.

- Área de Postventa: no podemos asumir que la gestión comercial acaba cuando se concreta una venta. Es en esta área donde se busca fidelizar a los clientes y con ello otorgarle sustentabilidad al negocio(García-Clairac 2010).

A pesar de ser 3 áreas individuales, esto no quiere decir que el trabajo sea independiente. Los esfuerzos en equipo entre estas 3 potencias lograrán el cumplimiento de los objetivos de la mejor manera.

Hay que tener en cuenta los objetivos de la gestión comercial, para así poder entender mucho mejor su importancia.

- Mejorar las relaciones comerciales con los clientes: identificando las necesidades y entendiendo los puntos clave para el crecimiento de la empresa. Conociendo el perfil, es posible brindar un trato personalizado a cada socio, identificando oportunidades de expansión.
- Comprobar y medir los resultados obtenidos: hay muchas herramientas para realizar este objetivo, que permiten el monitoreo en tiempo real de los procesos de venta. Su finalidad es identificar las estrategias a utilizar para mejorar el proceso de venta.
- La organización del equipo de ventas: busca lograr un acercamiento eficiente con los clientes, trabajando de forma organizada y enfocados en un mismo proceso. Este objetivo evita los conflictos de comunicación.

Dentro de esta disciplina, se encuentran todas las actividades que emplea un equipo comercial para facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos. Si no se realiza una buena gestión comercial, la relación entre el vendedor y el cliente se verá afectada, disminuyendo la efectividad de la propuesta comercial. El director del departamento comercial debe coordinar a todo el equipo de ventas, brindando el material adecuado y las estrategias para conseguir estos resultados esperados. Una buena gestión comercial solo podrá realizarse teniendo un buen conocimiento del mercado al cual pertenece el producto o servicio, y el contexto en el que este se desenvuelve(Pearson 2014).

En las tareas en que se halla enfrascado el país en la presente etapa de desarrollo económico y reanimación de la economía adquiere gran importancia para algunos de los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia en la situación financiera de las empresas cubanas las cuales se proyectan por ser más competitivas y eficientes económicamente haciendo un mayor uso de los recursos para elevar la calidad del trabajo y alcanzar mejores resultados por lo que se hace necesario la implantación de nuevos procedimientos que permitan tomar decisiones en el momento adecuado. La planeación del Marketing ocupa un espacio en el desempeño de múltiples empresas en Cuba. Un ejemplo de esto es el concurso Markecubano, que no es más que el Primer Concurso de Posicionamiento Online de Cuba(2016).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del 7mo Congreso constituyen el elemento fundamental de la actividad política para el desarrollo de la economía y la sociedad cubana en los próximos años, por tanto, su incidencia es crucial en cualquier análisis y propuesta que se realice. Una lectura de este documento, con la finalidad de detectar los que se pueden relacionar con el tema de la efectividad de marketing y su medición, permitió asociar, al menos, 17 de ellos como a continuación se presenta:

- 5 relacionados con la necesidad de conocer el mercado, tanto nacional (incluido la población) como internacional (01, 76, 83, 91, 142), de ellos, el primer lineamiento establece el vínculo entre planificación y mercado.
- 11 relacionados con la calidad de las producciones y los servicios que se brindan al mercado interno y los dirigidos a la exportación (83, 142, 145, 154, 155, 208, 216, 257, 283, 305, 306).
- 4 relacionados con la satisfacción de los clientes, sus exigencias y demandas (154, 208, 283, 305).
- 1 relacionado con el incremento de la competitividad de las producciones cubanas en los mercados internacionales (257).
- 2 relacionados con la necesidad de sistemas de medición eficientes basados fundamentalmente en el control financiero (11, 13).

Como puede apreciarse, se puede afirmar que tienen puntos de contacto, o hace patente la necesidad de medir la efectividad con la que las organizaciones se relacionan con sus mercados, ya sean internos como externos. Si se desea establecer una relación entre el desarrollo que han tenido las tecnologías de medición de efectividad de marketing, con lo plasmado en el nuevo modelo económico, el desarrollo de una tecnología propia tiene sustento en la medición de aspectos como: la calidad y satisfacción del cliente, la competitividad y algún tipo de control financiero (aunque no se declara en específico ninguno vinculado con esta finalidad).

Teniendo en cuenta que Cuba se caracteriza por: Ser un país del tercer mundo, con las implicaciones socioculturales, poseer una economía interna de gran demanda y poca oferta, ser un país socialista, con una economía planificada en el que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización. A pesar de estas condiciones de la economía cubana es favorable la utilización del Marketing como herramienta, no solo para el beneficio económico sino incluso de tipo político.

Cuba es el único país de América definido con un modelo económico-social Socialista. Las tendencias de la economía de la isla han sido bastante fluctuantes sobre todo marcado con las tensas relaciones con el gobierno de los Estados Unidos y el derrumbe del Muro de Berlín y la caída del campo socialista en Europa del Este. El conjunto empresarial cubano, en su afán de reimpulsar el desarrollo económico ajustado a los requerimientos que la dirección del país necesita para lograr un desarrollo sostenible y equitativo, ha adoptado diversas iniciativas en conformidad a las tendencias mundiales. La apertura de la cartera de negocios, la búsqueda de clientes, estudios de mercados, una campaña promocional a favor de los servicios que ofertan y la inclusión del Marketing, son algunas de las principales estrategias trazadas para el logro del objetivo.(2016)

Queda mucho aun por hacer en Cuba en este campo pero hay que tener en cuenta que la intención de las autoridades del país no es minar las calles con

propaganda o carteles anunciantes de productos o servicios. Por ahora la delantera en este sentido la tienen los pequeños negocios que crecen exponencialmente como alternativa a la limitada cobertura que brindan las empresas estatales. A medida que el acceso a Internet en Cuba se generalice y la «competencia» siga buscando las maneras para mantener su status, el marketing en Cuba va a ir jugando un papel más primordial en la vida económica.

1.4 Análisis comparativo de algunos enfoques de estudio de cartera de productos

Existen diferentes métodos de análisis, a través de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores. Entre los más reconocidos se encuentran el método de la Boston Consulting Group (BCG) y el método atribuido a la General Electric y McKinsey. Cualquiera que sea el método utilizado, se apoya en una división precisa de las actividades de la empresa en UEN, además en la definición de indicadores de competitividad y atractivo que permiten evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades y un vínculo entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero de esta actividad.

Se muestra a continuación una breve explicación de dichos métodos:

Método BCG:

En 1968, BCG creó la Matriz BCG, un diagrama sencillo para ayudar a decidir a las grandes corporaciones dónde asignar efectivo entre sus unidades de negocio. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios, es decir, en cuales se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. La corporación categorizaría sus unidades de negocio como «Estrellas», «Vacas lecheras», «Interrogantes» y «Perros», y entonces asignaría el efectivo en consecuencia, moviendo el dinero desde las "vacas lecheras" hacia las "estrellas" e "interrogantes" que tendrían mayores tasas de crecimiento del mercado, y por lo tanto mayor potencial de crecimiento.(Fripp 2015)

A pesar de ser una herramienta muy útil presenta ciertas debilidades, cabe señalar las siguientes:

1. Relación entre rentabilidad y cuotas de mercado solo cuando hay fuertes economías de experiencia.
2. El método solo se apoya en la ventaja competitiva interna y no tiene en cuenta la ventaja competitiva externa, de la que puede beneficiarse una empresa o una marca, consecuencia de una estrategia acertada de diferenciación.
3. Pueden presentarse dificultades en la medición, referidos a con que competidor compararse, si determinar la tasa de crecimiento del mercado de forma histórica o en base a predicciones.

Método General Electric

Es una herramienta desarrollada por la consultora estratégica homónima, y data de principios de la década de 1970. Existen distintas variantes de la Matriz de McKinsey, y cada una suele ordenar los ejes de diferentes maneras, aunque siempre se trata de una matriz de 9 celdas, con un eje representando el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto), y otro la fortaleza de una unidad de negocio (baja/media/alta). Se puede decir de este enfoque que, al igual que el anterior, de forma general han mejorado la capacidad analítica y estratégica de los directivos y les han permitido tomar decisiones difíciles sobre la base de una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la mera impresión. Además, el mismo es de gran flexibilidad, pues los indicadores son elegidos en función de cada situación particular, lo que lo hace de aplicación más general, al no apoyarse sobre ninguna hipótesis específica. Se diferencia del anterior, también, en que aunque desemboca en un análisis similar, no pretende relaciones con el rendimiento económico y financiero. (DeCarlo 2015)

Casi treinta años después de su invención, sigue siendo una de las herramientas estratégicas más utilizadas a la hora de identificar y evaluar el conjunto de actividades de una empresa. Sin embargo presenta algunas debilidades a la hora de su aplicación, se enuncian a continuación:

1. Como en el enfoque BCG la correcta delimitación de la unidad de análisis tiene gran influencia.
2. El número de criterios retenidos y el número de actividades diferentes a evaluar es elevado, el procedimiento se vuelve pesado y exigente, sobre todo cuando la información poseída es poca o imprecisa.
3. Se critica a estos enfoques por carecer de validación empírica y no adaptarse bien a situaciones de mercado dinámicas, pues las recomendaciones que de aquí se desprenden son también muy generales y deben precisarse más.

Luego de analizar algunos de los enfoques existentes para el análisis de la cartera de productos y teniendo en cuenta las limitaciones que estos presentan al aplicarlos en empresas de manera general por no adaptarse bien a las situaciones de cada mercado y al tipo de empresa en particular que se evalúe y carecer de validación empírica, se realiza el estudio del análisis de la misma de la Empresa Azucarera de Holguín, a través del estudio de sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que es el que más se adapta al funcionamiento de la organización.

La metodología se apoya en una división precisa de las actividades de la empresa en UEN y compara y evalúa el valor estratégico de las diferentes actividades y un vínculo entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero de esta actividad.

A partir de la matriz BCG se eliminan los inconvenientes de la misma y se obtiene lo positivo, para tomar el enfoque Matriz General y de la matriz Ventas/Margen de contribución. Constituye esto una ventaja debido a que los indicadores necesarios para calcular la matriz BCG la información falta o es difícil conocer cómo se comportan. Además, pueden presentarse dificultades a la hora de con que competidor comprarse o si determinar si la tasa de crecimiento del mercado de forma histórica o en base a predicciones.

Anteriormente las ventas se consideraban como el criterio objetivo de la entidad, debido a que son consideradas la fuente utilidades. Pero el margen de

contribución por su parte ayuda a un entendimiento más claro de la situación de cada negocio, debido a que esta muestra el aporte particular de cada negocio al margen de contribución total, del cual se derivan los gastos de operaciones y las utilidades de la empresa. Luego se realiza un análisis detallado de las UEN de mayor relevancia representando sus productos en la matriz Ventas/Coeficiente de compra y trazando las estrategias para cada uno de ellos teniendo en cuenta su comportamiento. Dicha metodología empleada, se elaboró para el estudio de agencias turísticas y esta tuvo que ser adecuada a una empresa productora como es el caso en estudio y algunos factores trabajados en el procedimiento inicial presentado por Palao (2015) tuvieron que modificarse y eliminarse al hacer la adaptación a la Empresa Azucarera de Holguín.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE EMPRESA AZUCARERA DE HOLGUIN

En el presente capítulo se abordan las bases conceptuales del procedimiento aplicado para diagnosticar la cartera de productos, así como los resultados de la aplicación del mismo.

2.1 Bases teórico-metodológica del procedimiento para el diagnóstico de la cartera de productos.

Etapa I: Caracterización de la organización. Clasificación de sus productos/ servicios

1. Caracterización de la organización objeto de estudio

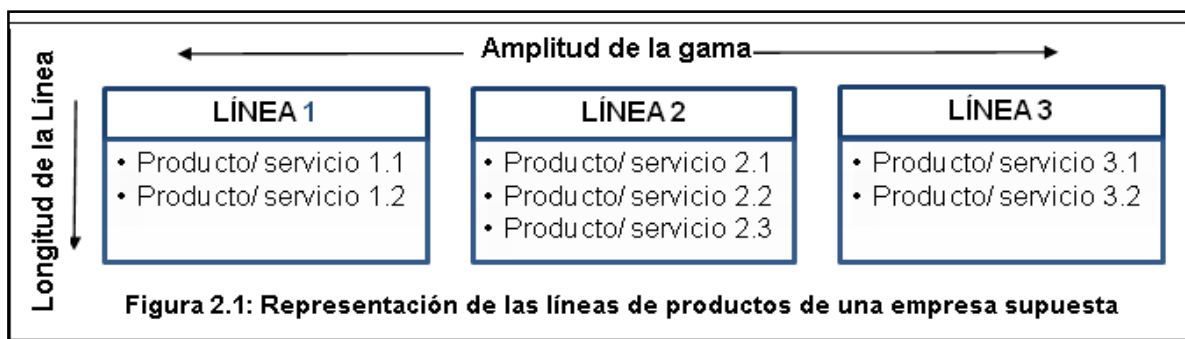
Se caracteriza la organización, haciendo énfasis en los elementos esenciales de su actividad.

Descripción: Para realizar la caracterización de la entidad se hace necesario efectuar una búsqueda documental que permita conocer el objeto social de la organización, sus principales productos/servicios y las necesidades inherentes a la actividad turística que satisfacen, cómo ha sido formulada su misión en el entorno corporativo y su visión o proyección para el futuro. Los principales clientes, el conocimiento de la competencia y los proveedores de servicios turísticos que viabilizan su actividad, constituyen igualmente elementos de marcada importancia. Para ello se consultan planes de marketing, la planeación estratégica vigente y otros documentos pertinentes que faciliten la obtención de estas informaciones.

2. Clasificación de sus productos/ servicios

Se analiza y determina el MIX de producto de la empresa, que agrupa el conjunto de todas las líneas de producto ofertadas a sus clientes, así como sus características esenciales.

Descripción: Para cumplimentar este paso se analiza todos los productos/ servicios que conforman la cartera, con el objetivo de agruparlos considerando aquellos que se encuentran estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales o en un intervalo de precios parecidos. Los criterios seleccionados para llevar a cabo la clasificación de los mismos se encuentran condicionados por las estructuras organizativas vigentes en la organización y la manera en que ésta realiza su actividad. A partir de la definición de estas líneas de producto y de los productos/ servicios que la conforman, se analizan las particularidades de la gama en cuanto a la anchura, longitud y profundidad, representándolas en un esquema similar al que se muestra a continuación, para lograr de manera óptima su comprensión.



La figura muestra las líneas de productos de una empresa supuesta, donde se observan sus características fundamentales. La anchura del conjunto de productos se refiere a las 3 líneas de productos diferentes desarrolladas por la empresa, mientras que la longitud se refiere al total de productos existentes, en este caso 7, con una longitud media de 2,33 de productos por línea. La consistencia, como otra de las características, hace alusión a la medida en que varias líneas de productos se encuentran relacionadas en relación con el uso final, las exigencias de producción, los canales de distribución y otras formas.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Búsqueda bibliográfica, revisión documental, trabajo de grupo, y entrevistas a directivos en los diferentes niveles organizativos.

Etapa II: Análisis de la cartera de productos

1. Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Se determinan las UEN a partir del análisis de las líneas de productos desarrolladas por la organización, como premisa fundamental para el posterior análisis de la cartera de productos. Se define el período objeto de estudio que ilustra la evolución y comportamiento de cada una de ellas.

Descripción: Para el establecimiento de las UEN, se parte del análisis de las líneas de productos/servicios de la organización teniendo en cuenta tres dimensiones según la propuesta de Abell (1980): a qué clientes van dirigidos, las necesidades que satisfacen y cómo se satisfacen, considerando una definición de los mismos basada esencialmente en la función que realizan y su valor intrínseco, que permita enfocar los objetivos y recursos al proceso de satisfacción al cliente. Para ello se lleva a cabo una sesión de trabajo en grupo con los directivos de la empresa que permita, con vistas a canalizar las estrategias y acciones posteriores al análisis, definir las UEN y describa detalladamente el flujo operativo funcionando actualmente en cada una de ellas, en función de las unidades organizativas existentes. Posteriormente se determina el período que ilustre el comportamiento de cada UEN en el pasado más reciente, considerando los indicios que evidencien de mejor manera la situación actual de la organización.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Trabajo en grupo, discusión colectiva, búsqueda bibliográfica, recolección, revisión y análisis de información organizativa.

2. Confección de la Matriz Ventas/ Margen de contribución

Se evalúa la situación de cada UEN, su evolución y comportamiento a partir del análisis de los productos/servicios que la componen.

Descripción: Para la obtención de la Matriz Ventas/ Margen de Contribución se procede a la búsqueda y selección de los datos históricos de los productos/servicios agrupados en cada una de las UEN que se analizan. Estos datos incluyen los ingresos y los costos generados mensualmente en dos períodos

diferentes que ilustren su evolución y comportamiento. Se calcula a continuación el margen de contribución unitario de cada producto/servicio, restando a los ingresos, los costos de su gestión. Se determinan luego las ventas totales en cada UEN, sumando aquellas correspondientes de cada producto/servicio y el margen de contribución en masa, como el resultado de la sumatoria del margen de contribución unitario. Estos son los resultados finales que se reflejan en la matriz, que muestra además los valores promedios de las ventas totales y el margen de contribución en masa, dividiendo sus ejes en cuatro cuadrantes propicios al análisis.

Para la recopilación de los datos a utilizar en la Matriz Ventas/ Margen de Contribución se emplean en las tablas: (Anexo 2)

Finalmente la información a reflejar en la matriz se muestra en la Tabla 4.3. (Anexo 3)

Obtenida la matriz se realiza un breve análisis por UEN de las causas de su situación, con objeto de lograr la comprensión necesaria que permita arribar a posteriores etapas en la investigación.

La autora considera necesario para la evaluación de la cartera de producto de la empresa luego de ubicar sus UEN en la Matriz Ventas/Margen de contribución adicionar los elementos de análisis:

Dinamicidad: Movimiento en positivo o negativo de los indicadores evaluados en las UEN, de un período de análisis a otro.

Orientación: Aparición de las UEN en los cuadrantes más atractivos.

Métodos, Herramientas, Técnicas: Búsqueda y recopilación de datos económicos, Paquete de Office Excel 2007 para la realización de la Matriz Ventas/Margen de contribución.

3. Análisis de las UEN más relevantes. Representación matricial de sus productos/servicios

Se realiza el análisis aislado de las UEN más relevantes y del comportamiento histórico de los productos/ servicios que la conforman, considerando una definición de los mismos basada en mercados que posibilite enfocar los objetivos y recursos al proceso de satisfacción de clientes.

Descripción: Para llevar a cabo el estudio a profundidad de las UEN más relevantes, resulta prioritario la identificación de los productos/ servicios que las integran, sus características y particularidades en relación al tipo de producto ofertado, los condicionamientos y criterios para la concepción y diseño de estos productos, los mercados a los cuales están dirigidos, así como un estudio ilustrativo del comportamiento histórico de los indicadores comerciales por mercado, con objeto de definir aquellos más importantes para la organización.

Luego de este análisis se representa mediante una matriz, el comportamiento de los productos/ servicios que conforman la UEN de relevancia, poniendo en evidencia cuales de estos productos presentan la mayor preferencia por los clientes.

Se realiza la elección de estos indicadores para la representación matricial de cada producto de la UEN de relevancia, por la importancia de estos como factores ilustrativos tanto de las preferencias de los consumidores en relación al producto, como de los ingresos que se derivan de la elección del mismo.

Posterior a la representación matricial se realiza un breve análisis con objeto de poner de relieve los resultados obtenidos.

Métodos, Herramientas, Técnicas: Identificación y selección de la información necesaria, trabajo con el Paquete de Office Excel 2007 para la confección de las matrices.

Etapas III: Recomendaciones estratégicas

1. Recomendaciones estratégicas generales

Se proponen líneas estratégicas para la toma de decisiones de producto, enfatizando la orientación al mercado que deben tener los mismos para el logro de los objetivos organizacionales.

Las líneas estratégicas a seguir se determinan a partir de la integración de los resultados puestos de relieve en el análisis de la cartera de productos de la organización.

2. Líneas estratégicas en función del público objetivo

Para el análisis de las UEN de relevancia (atractivo o estrella) se aplica la técnica de Pareto para discernir los productos que generan los mayores ingresos, con función de conocer aquellos que deben ser potenciados. El Diagrama o Gráfico de Pareto es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor. Este análisis sirve para separar entre los pocos Vitales y los muchos de Menor Importancia.

A continuación se relacionan las estrategias más generales a seguir:

1. *Construir*: Incrementar la cuota de mercado, aunque haya que disminuir ganancia, lo cual puede hacerse a través de estrategias de crecimiento que tengan por objeto la ampliación del mercado de referencia. Estas estrategias pueden emplearse tanto para aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes, como para los productos mejorados, reformulados o nuevos. Es necesario en este caso añadir funciones o características al producto; ampliar gama de productos desarrollando nuevos productos.
2. *Mantener*: Conservar la cuota de mercado, buscando buena generación de tesorería e invirtiendo lo necesario para mantener la calidad del producto y la clientela.
3. *Desinvertir*: Liquidar el negocio cuando los resultados del producto son negativos o no se observa la posibilidad de mejora.

Métodos, Herramientas, Técnicas: Revisión bibliográfica, técnica de Pareto, trabajo con el Paquete de Office Excel 2007 y Programa Estadístico SPSS para Windows versión 15.0 para la realización del gráfico de Pareto.

2.2 Etapa I: Caracterización del Objeto de Estudio Práctico Empresa Azucarera Holguín

Tiene como nombre oficial, Empresa Azucarera Holguín, con domicilio legal ubicada en Carretera Vía Bayamo No 213 B entre Manuel Angulo y 44, Reparto Alex Urquiola en la Ciudad de Holguín.

Está subordinada al Grupo Empresarial AZCUBA, surgió el 3 de Noviembre del 2011, mediante el Decreto-294 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros a partir de la fusión de las Empresas Azucareras Loynáz Hechavarría, López Peña, Cristino Naranjo, Urbano Noris, Fernando de Dios y el Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) Holguín.

Se considera entidad nacional a todos los fines en la legislación vigente y tiene la responsabilidad de orientar, dirigir, controlar y proyectar el desarrollo de la actividad agroindustrial azucarera en la Provincia, así como las actividades de apoyo a estas actividades. Para cumplir con su objeto social cuenta con 5 centrales azucareros, 2 al sur de la provincia, el Urbano Noris y Cristino Naranjo y tres al norte, el López Peña, Fernando de Dios y Loynaz Hechavarría. Para el desarrollo cañero de la provincia se cuenta con una superficie total de tierra ascendente a 141947.65 ha, de ellas para caña 88868.02 hectáreas. Cuenta además con una destilería anexa al central Urbano Noris con una capacidad productiva de 500 hls/día.

Cuenta con una plantilla aprobada de 4460 trabajadores y cubierta 4168, que representa el 93%, siendo mujeres 749 el 18 % y 911 jóvenes menores de 40 años el 23 %, además de contar con 123 cuadros el 3 %, 635 técnicos el 16 %, 2996 operarios el 72 % y 414 de servicio para el 10 %.

El nivel escolar se conforma por 8 máster, 541 universitarios (13 %), 1147 técnicos medios (28 %), 271 obreros calificados (7 %), 525 con 12mo grado (10 %), 40 con 11no grado (0.5 %), 102 con 10mo grado (2,5 %), 1337 con 9no grado

(33 %), 54 con 8vo grado (1 %), 40 con 7mo grado (0.5 %), 103 con 6to grado (2,5%).

Está organizada en 11 Unidades Empresariales de Base, de ellas cinco son Centrales azucareros, una de Derivados de la caña de azúcar y cinco de Atención a productores agropecuarios, como se muestra a continuación:

A la Empresa Azucarera se le subordinan las entidades siguientes:

1. UEB Central Azucarero Cristino Naranjo.
2. UEB Central Azucarero Urbano Noris.
3. UEB Central Azucarero Loynaz Hechavarría.
4. UEB Central Azucarero López Peña.
5. UEB Central Azucarero Fernando de Dios.
6. UEB Atención a Productores Cristino Naranjo.
7. UEB Atención a Productores Urbano Noris.
8. UEB Atención a Productores Loynaz Hechavarría.
9. UEB Atención a Productores López Peña.
10. UEB Atención a Productores Fernando de Dios.
11. UEB Derivados.

A las anteriores entidades existen relaciones contractuales con 62 unidades productoras, todas subordinadas a la Oficina central de la empresa, esta última estructurada por la Oficina del director, compuesta por el Director general, Director adjunto, Director de siembra, Unidad de Auditoría Interna, Grupo de cuadros y atención a la población, Grupo de inspección, el Jefe de Seguridad y Protección y el Especialista en Defensa y Defensa civil; así como las siguientes direcciones: Dirección de Atención a Productores Agropecuarios, Dirección de Atención a Plantas Industriales, Dirección de Inversión y Desarrollo, Dirección de Informática y comunicaciones, Dirección de Capital Humano y Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Entre sus principales **clientes** se encuentran:

- TECNOAZÚCAR, que comercializa el azúcar, las mieles y los derivados

- Las Unidades Productoras: que consumen el alimento animal.
- Abastecimiento municipal y Acopio: que comercializan y consumen todo lo relacionado con cultivos varios
- Cárnico: Comercializa la carne
- El Lácteo y Comercio: Comercializan y procesan la leche y sus derivados

Entre sus principales **suministradores** se encuentran:

- La Empresa de Logística AZUMAT que los provee de insumos agrícolas, industriales, útiles, aseo personal, ropa, calzado y materiales de construcción.
- ESAZÚCAR que les presta servicios de alimentación y hospedaje
- Las Unidades Productoras dedicadas al cultivo y cosecha de la caña y las producciones agropecuarias.
- AZUMAT provee Insumos industriales, fertilizantes, herbicidas, piezas y accesorios
- EMPA se encarga de los alimentos

Competidores A nivel de país el Grupo Empresarial AZCUBA cuenta con empresas ubicadas en cada una de las provincias del país excepto en Pinar del Río, sin embargo, en el caso que ocupa la presente investigación tiene como competidores las empresas de la agricultura dedicadas a la producción de cultivos varios.

Misión de la empresa:

La empresa tiene como **misión:** producir azúcar, derivados y energía eléctrica a costos competitivos para satisfacer las necesidades del pueblo y la exportación, teniendo como premisa el cuidado del medio ambiente.

Su **visión:** producimos azúcar con eficiencia y buena calidad. La diversificación industrial y agrícola alcanza el más alto nivel con rentabilidad. La preparación general y técnica de los trabajadores azucareros se ha elevado considerablemente y continúa en ascenso. La innovación forma parte de la cultura empresarial y de

las personas. La satisfacción de los clientes de nuestras producciones ha aumentado.

2.2.1- Caracterización de sus productos y servicios

La Empresa Azucarera de Holguín está constituida por líneas de productos y de servicios, un conjunto que ofrece a sus clientes con el objetivo de satisfacer deseos y necesidades inherentes a su actividad. Su MIX de productos, enfocándonos en el análisis de los mismos se puede apreciar en la figura siguiente:

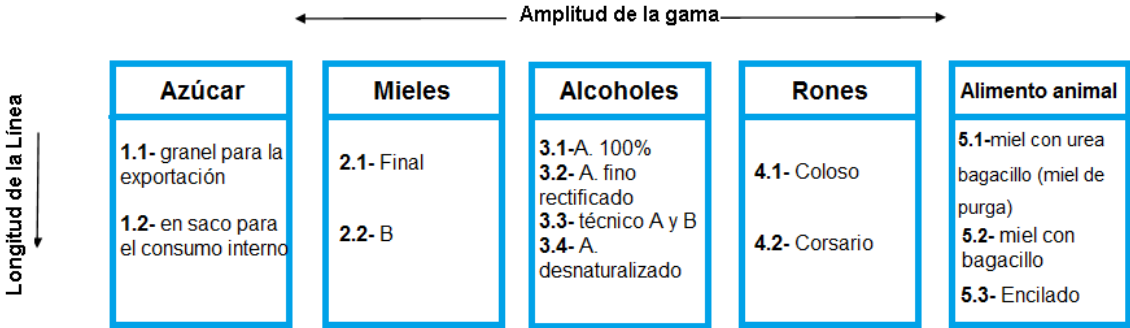


Figura 1. Amplitud y profundidad de las líneas de productos de Empresa Azucarera de Holguín

Fuente: Elaboración propia

La anchura del conjunto es de 5 líneas diferentes de productos con una longitud de 13 productos, observados en la totalidad del esquema, con una longitud media de línea de 2,6.

Las líneas de producto de la empresa son consistentes porque son productos que se distribuyen mayormente a través de los mismos canales. Sin embargo atendiendo a la necesidad que satisfacen son menos consistentes, pues proporcionan distintas funciones al consumidor.

2.3 Etapa II: Análisis de la cartera de productos de Empresa Azucarera de Holguín

Definición de sus Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Teniendo en cuenta las tres dimensiones según Abell (1980) : a que clientes van dirigidos, que recursos o tecnología se utilizan y las necesidades que satisfacen, además luego del análisis de sus líneas de productos y un debate con expertos, se considera la Empresa Azucarera de Holguín como un conjunto de UEN, dado el alto grado de ingresos que genera, se definen por tanto cinco UEN con oportunidades de rentabilidad y desarrollo distintas, cuyo análisis y estudio permite evaluar integralmente su actividad, las cuales se definieron las siguientes

1. UEN Central Azucarero Cristino Naranjo.
2. UEN Central Azucarero Urbano Noris.
3. UEN Central Azucarero Loynaz Hechavarría.
4. UEN Central Azucarero López Peña.
5. UEN Central Azucarero Fernando de Dios.

Para evaluar e ilustrar convenientemente el comportamiento y evolución de estas UEN, se consideran los años 2018-2019 como los más propicios para ello, teniendo en cuenta que los resultados alcanzados en este período constituyen los más cercanos a la situación actual en la organización.

Confeción de la matriz Ventas/ Margen de contribución de las UEN

Tras identificar y describir las UEN se realiza una recopilación y búsqueda de datos económicos correspondientes al período objeto de estudio (2018-2019) con vistas a ilustrar la posición e importancia de cada una de las UEN en los resultados alcanzados por la Empresa Azucarera de Holguín, constituyendo dichas UEN los núcleos de su actividad que mejor evidencian su desempeño. Para ello se parte de la identificación de los ingresos y los costos generados por los servicios pertenecientes a cada una de las UEN analizados, con los que es posible determinar el margen de contribución, contribuyendo este el aporte económico real de la UEN en el período.

UEN Central Azucarero Cristino Naranjo

	2018	2019	Diferencia	%
Ventas	64853,8	84296,2	19442,4	129,98
Costos	59344,6	84219,74	24875,14	141,92
Margen de Contribución	5509,2	76,46	-5432,74	1,39

Tabla 1.1 Comportamiento de la UEN Central Azucarero Cristino Naranjo

Fuente: Elaboración propia

La UEN Central Azucarero Cristino Naranjo (Tabla 1.1) experimenta en el 2019 un incremento de 19 442,4 MP en ventas, lográndose obtener el 129,98 % del beneficio del año anterior de manera favorable; el descenso en utilidades es de 5 432,74 MP, quedando solo en el 1,39 %, debido que reduce con respecto al 2018. De forma general el alto costeo de las operaciones incide en los bajos márgenes de contribución de la UEN.

UEN Central Azucarero Urbano Noris

	2018	2019	Diferencia	%
Ventas	30 989,6	36 661,9	5 672,3	118,3
Costos	32 419,5	33 788,4	1 368,9	104,22
Margen de Contribución	-1 429,9	2 873,5	4 303,4	

Tabla 1.2 Comportamiento de la UEN Central Azucarero Urbano Noris

Fuente: Elaboración propia

La UEN Central Azucarero Urbano Noris (Tabla 1.2) experimenta en el 2019 un ligero crecimiento en ventas de 5 672,3 MP, logrando el 118,3% del beneficio del año anterior. A pesar que las ventas brutas de manera general crecen ocurre un descenso de la compraventa de azúcar provocado por la parada de los centrales por

rotura industriales, afectaciones climatológicas, problemas con la transportación automotor y la caída del estimado.

UEN Central Azucarero Loynaz Hechavarría

	2018	2019	Diferencia	%
Ventas	31 256,7	42 697,8	11 441,1	136,6
Costos	30 832,4	44 061,1	13 228,7	142,91
Margen de Contribución	424,3	-1 363,3	-1 787,6	

Tabla 1.3 Comportamiento de la UEN **Central Azucarero Loynaz Hechavarría**

Fuente: Elaboración propia

La UEN Central Azucarero Loynaz Hechavarría (Tabla 1.3) experimenta en el 2019 un crecimiento en ventas de 11 441,1 MP, logrando sobre cumplir al 136,6% del beneficio del año anterior, esto está asociado a los ingresos por sobrantes de bienes aumentan en 386.6 MP, que corresponden a sobrantes de miel en inventarios en las industrias.

UEN Central Azucarero López Peña

	2018	2019	Diferencia	%
Ventas	35 168,3	43 239,6	8 071,3	122,95
Costos	34 377,2	43 228,88	8 851,68	125,75
Margen de Contribución	791,1	10,72	-780,38	1,36

Tabla 1.4 Comportamiento de la UEN **Central Azucarero López Peña**

Fuente: Elaboración propia

La UEN Central Azucarero López Peña (Tabla 1.4) presenta también un crecimiento en sus ventas de 8 071,3 MP en el 2019, para una diferencia del 122,95% con respecto al año 2018. Al observar los márgenes de contribución resulta importante señalar que la UEN no es muy generadora de capital.

UEN Central Azucarero Fernando de Dios

	2018	2019	Diferencia	%
Ventas	18 157,7	32 444,1	14 286,4	178,68
Costos	14 749,7	31 422,3	16 672,6	213,04
Margen de Contribución	3 408,0	1 021,8	-2 386,2	29,98

Tabla 1.5 Comportamiento de la UEN Central Azucarero Fernando de Dios

Fuente: Elaboración propia

La UEN Central Azucarero Fernando de Dios (tabla 1.5) presenta por su parte un incremento muy favorable de sus ventas de 14 286,4 MP en el año 2019 con respecto al 2018, mostrando una diferencia de 178,68 %, dado fundamentalmente por un sobre cumplimiento al 307% de los contratos de compraventa de caña.

A continuación, la tabla muestra el comportamiento de las UEN en cuanto a las ventas y el margen de contribución, indicadores económicos a reflejar en la matriz.

Unidades Estratégicas de Negocios	Ventas		Margen de Contribución	
	2018	2019	2018	2019
Central Azucarero Cristino Naranjo	64853,8	84296,2	5509,2	76,46
Central Azucarero Urbanos Noris	30989,6	36661,9	-1429,9	2873,5
Central Azucarero Loynaz Hechavarría	31256,7	42697,8	424,3	-1363,3
Central Azucarero López Peña	35168,3	43239,6	791,1	10,72
Central Azucarero Fernando de Dios	18157,7	32444,1	3408,0	1021,8
MEDIA	36085,22	47867,97	1065,76	523,84

Tabla 2.1: Indicadores económicos a reflejar en la Matriz Ventas/Margen de contribución

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por los especialistas

El valor promedio en ventas y margen de contribución de ambos años (líneas rojas 2019 y las líneas azules 2018) se muestra dividiendo la matriz en cuatro cuadrantes propicios al análisis. Las medias de las ventas aumentan en el 2019, pero el margen de contribución disminuye.

Se aprecia de forma general un crecimiento en ventas en el año 2019 con respecto al año 2018, fundamentalmente de las UEN Central Azucarero Fernando de Dios, Central Azucarero López Peña y Central Azucarero Cristino Naranjo, pero a pesar de ello mengua el margen de contribución de las mismas. La UEN Central Azucarero Urbano Noris muestra para el 2019 un crecimiento, no muy considerable en ventas y sin embargo un alza notable del margen de contribución, donde había presentado pérdidas durante el 2018 y logra buen margen de contribución en el 2019.

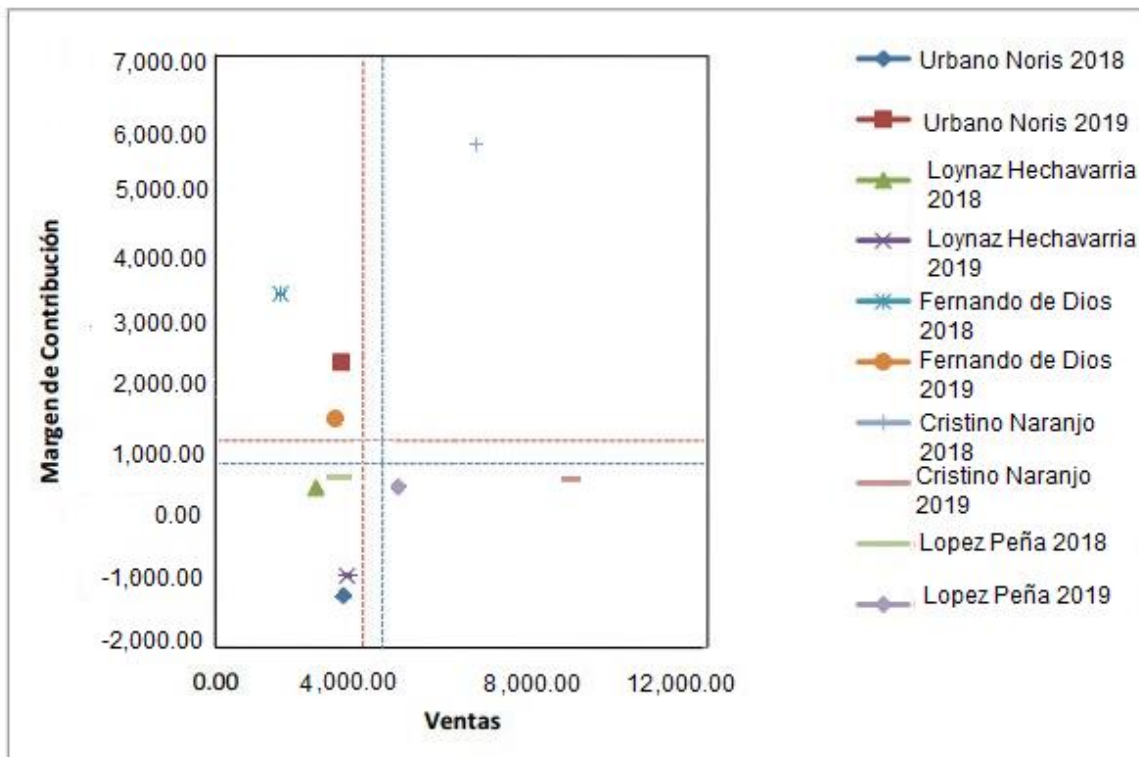


Figura 2.1- Matriz Venta/Margen de Contribución

Fuente: Creado a partir de los resultados de la matriz ventas/margen de contribución al partir del software SPSS.

Las UEN Central Azucarero (CA) Loynaz Hechavarria, CA López Peña y CA Urbano Noris, estos últimos en el año 2018 se ubican en el **Cuadrante III** de la matriz, a la izquierda del correspondiente a las ventas y por debajo del valor promedio de margen de contribución, lo que permite atendiendo a sus características identificarlas como UEN cuyos productos contribuyen moderadamente a las utilidades de la empresa, con reducidos márgenes de contribución, entre ellos algunos influenciados por factores externos que limitan su gestión. Por lo que es importante defenderlos debido a que han mantenido en menor grado la actividad de la agencia.

Por su parte la UEN CA Cristino Naranjo en el año 2018 se encuentra ubicado en el **Cuadrante I** de la matriz, por encima y a la derecha de los valores de las medias, concluye que sus productos representan la mayor parte de los ingresos de la empresa, a partir de las cuales se obtienen los mayores márgenes de contribución. Esta UEN es la de mayor atractivo para la entidad, al ser la más rentable. Es la que presenta mayores posibilidades para obtener beneficio, por lo que precisa de una gestión adecuada de precios, promoción y distribución. A pesar de ello se observa un desplazamiento de la misma durante el 2019 hacia el **Cuadrante IV**, dado a una disminución en el margen de contribución, causado fundamentalmente a un alza de los costos en ese periodo.

En el **Cuadrante II** de la matriz se ubica la UEN CA Fernando de Dios y ocurrió un desplazamiento hacia el mismo del CA Urbano Noris durante el 2019. Estas UEN muestran altos márgenes de contribución pero niveles bajos de ventas

Tendencia: Se presenta de forma general una tendencia a la disminución del margen de contribución en casi todas las UEN, esto causado por un aumento de los costos de producción.

Orientación: Se evalúa la cartera como no bien orientada ya que, si bien existe una UEN en el **Cuadrante I**, la de CA Cristino Naranjo, esta presenta un movimiento negativo, ya que sus indicadores disminuyen y se retira en el 2019 de este cuadrante al no realizarse una buena gestión de sus productos.

2.4 Análisis de la UEN más relevante. Representación matricial de sus productos/servicios

A partir del análisis de cada una de las UEN y los resultados obtenidos en la matriz Ventas/ Margen de contribución se define la UEN Cristino Naranjo como la más relevante en la organización, debido a que los mayores ingresos y utilidades que reporta la agencia están dados por la venta de sus productos, a pesar que durante el 2019 disminuyeron un poco sus indicadores económicos, aunque las UEN CA López Peña y CA Fernando de Dios presentan un cierto crecimiento de las ventas para el año 2019 se les considera como un soporte para aumentar las ventas totales. Por lo que cada uno de los productos que integran la UEN más representativa de la empresa será analizado a continuación.

La UEN CA Cristino Naranjo integra entre sus líneas de productos, el azúcar, las mieles, alimento animal y las ventas de energía eléctrica, que posibilita generar ingresos para la entidad. La Empresa Azucarera de Holguín genera una serie de 5 productos fundamentales, estos conforman una línea, cuya longitud está dada por los tres tipos de producciones, como se muestra a continuación:

Productos de CA Cristino Naranjo:

1. Azúcar Crudo para la exportación
2. Miel Final
3. Alimento animal (Miel Urea Bagacillo y miel urea)
4. Venta de energía

La tabla siguiente ilustra el comportamiento de la UEN CA Cristino Naranjo en los dos últimos años 2018-2019.

Indicadores Físicos Acumulados hasta diciembre 2018

Indicadores Físico	U/M	ACUMULADO		% de cumplimiento	
		Plan	Real	Plan	Real
Azúcar Física	t	36,711.10	42,415.00	116	85
Miel Final	t	14,272.00	16,565.00	116	98

Miel Urea bagacillo	t	5,664.00	3,543.20	63	45
Miel Urea bagacillo	t	1,095.00	1,275.30	116	194
Venta de energía	Mw	2,955.40	2,941.80	100	78

Indicadores Físicos Acumulados hasta diciembre 2019

Indicadores Físico	U/M	ACUMULADO		% de cumplimiento	
		Plan	Real	Plan	Real
Azúcar Física	t	47,280.00	45,220.80	96	107
Miel Final	t	17,617.00	23,949.00	136	145
Miel Urea bagacillo	t	4,293.30	5,785.30	135	163
Miel Urea bagacillo	t	1,235.00	2,800.10	227	220
Venta de energía	Mw	3,087.50	2,374.80	77	81

En las talas se puede observar el comportamiento que tuvieron sus producciones durante el periodo, se aprecia un crecimiento de la producción con respecto al 2018 de casi todos los indicadores, a exceptuar de la venta de energía que se vio afectada por los problemas en las calderas a la hora de producir la misma.

Esta UEN es la que mayor cantidad de azúcar para la exportación aporta siendo este el indicador más importante en los ingresos de la entidad.

2.5 Etapa III: Recomendaciones estratégicas

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la cartera de productos de la Empresa Azucarera de Holguín, se propone a la dirección comercial las estrategias a seguir según la ubicación de las 5 UEN identificadas considerando la tendencia de las ventas y el margen de contribución.

UEN Cristino Naranjo: Por su ubicación por encima de las medias de ventas y margen de contribución se recomienda las estrategias de mantener la posición a toda costa, incrementar la cuota de mercado, intensificar la gestión comercial, a través de la ampliación de la promoción y publicidad en los mercados ya definidos y en potenciales, de investigaciones de mercado para conocer características de posibles nuevos mercados y orientar así la cartera de productos y del incremento de la calidad y variedad de los servicios incluidos en las UEN, poniendo énfasis en

aquellos atributos que no tienen un comportamiento favorable. Valorar si los productos responden a las necesidades económicas de la empresa, a través de un exhaustivo análisis de costo.

UEN CA Loynaz Hecheverria Por su ubicación por debajo de las medias de ventas y margen de contribución se recomienda elevar volúmenes de venta para lograr mejorar la situación, intensificando la gestión comercial y negociar con los proveedores y prestatarios si es posible, en aras de mejorar los costos.

Luego además de analizar la situación en particular que llevaron a cada UEN a comportarse de la forma que lo hicieron se procede a realizar las siguientes recomendaciones en función de cada deficiencia detectada:

UEN CA Cristino Naranjo: la disminución en su margen de contribución se debe a la ineficiencia del central, también causado por la mala calidad de la materia prima, hay que comprar mayor cantidad de caña para realizar la producción y esto conlleva a que se reduzca el rendimiento y aumenten los costos. Además al presentar problemas de funcionamiento con las calderas que son las que generan vapor que aporta electricidad al central para su propia actividad, deben recurrir a mayores gastos de electricidad. Lo mismo ocurre con los molinos que no aprietan lo suficiente el bagazo y se desperdicia gran parte de la materia prima sin aprovecharla debidamente.

Recomendaciones: Es necesario comprobar la compra de materias primas de buena calidad a sus proveedores y por otra parte realizar inversiones en las maquinarias defectuosas.

UEN CA Loynaz Hecheverria: Es la que se encuentra en una de las situaciones más desfavorables. Algunas de sus causas es que cuenta con un sistema de acueducto que debe ser compartido el del propio central con la localidad, este tiene instalaciones antiguas y también la falta del recurso caña para que este dure los 180 días necesarios y no 130 como normalmente está ocurriendo.

Recomendaciones: Incrementar las áreas con cañas para así por ende aumentar su durabilidad. Necesita una inversión en los equipamientos e instalaciones, la misma se ha estado solicitando pero aun no se ha aprobado por el Ministerio.

UEN CA Urbano Noris: Su principal deficiencia es que no se logra autoabastecer, sobre todo lo referente a la energía.

Recomendaciones: Es necesario realizar un cambio de las calderas existentes por unas de mayor tamaño que puedan satisfacer las necesidades de la entidad. Es también necesario realizar inversión en este central.

Las recomendaciones que ha a continuación se muestran se derivan del análisis de la UEN más relevante (CA Cristino Naranjo) y tienen por objeto potenciar los productos que proporcionan una mayor rentabilidad a la empresa y enfocar los objetivos y recursos coherentemente en función de las preferencias del público objetivo.

1. Potenciar fundamentalmente aquellos productos cuya gestión es asumida por la propia empresa y no por terceros, por ser estas las que representan las mayores oportunidades para obtener beneficios.

Tal es el caso del azúcar para exportación que constituye el mayor generador de beneficios para la entidad.

2. Aquellos productos que muestran menor demanda, deben ser sometidos a análisis con objeto de determinar las causas que propician la no compra del producto. Ante la no perspectiva de mejora, deberán ser reformulados, mejorados o eliminados.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en la Empresa Azucarera de Holguín pudo arrojar las conclusiones que a continuación se señalan:

1. El soporte teórico existente para el análisis de cartera de productos ha sido insuficiente o parcial, confirmando la necesidad de integrar al aparato teórico conceptual existente, diversos enfoques que precisamente conduzcan a la integralidad del análisis.
2. A partir de los modelos estudiados, se adapta y aplica una metodología de análisis, que permita un adecuado diagnóstico de la cartera de productos de la empresa, lo que posibilita una comprensión clara de la situación de cada uno de sus negocios y la toma de decisiones estratégicas en su actividad comercial.
3. Se definen cinco Unidades Estratégicas de Negocios (CA Cristino Naranjo, CA Loynaz Hecheverria, CA Urbano Noris, CA Fernando de Dios y CA López Peña) y la de mayor relevancia (CA Cristino Naranjo), cuya actividad representa la mayor parte de las utilidades e ingresos; se confecciona una matriz de Ventas/Margen de contribución que ayuda a la empresa a un entendimiento más claro de la situación de cada negocio.
4. Los resultados arrojados por la presente investigación permitió dar solución al problema científico planteado ya que la implementación de los resultados muestran que es posible contribuir a la acertada orientación de la actividad comercial de la entidad mediante el análisis de su cartera de productos, viabilizando la toma de decisiones por sus directivos para lograr su perfeccionamiento.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de la presente investigación a la dirección de AZCUBA para que las recomendaciones estratégicas sean tomadas en cuenta en la comercialización de sus productos.
2. Utilizar el presente trabajo como bibliografía en posteriores investigaciones referentes al tema tratado.
3. Darle continuidad a la investigación en lo relacionado con el estudio de la cartera de productos.
4. Ampliar la aplicación de la metodología propuesta en próximos estudios de cartera de productos con el objetivo de validarla aún más y realizar las adecuaciones pertinentes en caso de ser necesario.

REFERENCIAS BIOGRÁFICAS

. "American Marketing Association." from <http://www.ama.org/>.

Callarisa Fiol, L. J., et al. (2008). "La gestion de la cartera de productos, Elaboración de una guía para el análisis

de la cartera de productos." Qualicer 2008: 245-260.

Drucker, P. F. (2010). The Ducker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy.

Documentos del 7mo. Congreso del Partido
aprobados por el III Pleno del Comité Central
del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por
la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de
junio de 2017.

(2016). "Ecured." from www.ecured.cu.

Artal Castells, M. (2013). Dirección de ventas : Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores.

Drucker, P. F. (2010). The Ducker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy.

Ferro Veiga, J. M. (2020). Libro Monográfico Práctico de Bolsa.

García-Clairac, S. (2010). El libro del vendedor de ideas.

Hidalgo, J. (2017). Idea, producto y negocio: Tres pasos en la creación de productos y servicios digitales innovadores.

Kotler, P. (2008). Las preguntas más frecuentes sobre marketing.

Kotler, P. y G. Amstrong (2003). Fundamentos del Marketing.

Morales Montejo, C. (2014). El emprendedor de organizaciones innovadoras.

Munuera Alemán, J. L. and A. I. Rodríguez Escudero (2012). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.

Muñiz González, L. (2013). Gestión Comercial y de Marketing con plantillas Excel.

Pearson, D. (2014). Las 20 P del marketing.

Peñaloza, M. (2005). "El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente." Actualidad Contable Fases8(10): 71-81.

Perez, D. and I. Pérez Martínez de Ubago (2006). "El Producto. Concepto y Desarrollo." EOI Escuela de negocios.

Raffino, M. E. (2020). Cómo citar: "Producto". Concepto.de.

Rivera Camino, J. and M. Garcillan Lopez (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones.

Serrano Gómez, F. and C. Serrano Domínguez (2005). Gestión, dirección y estrategia de productos.

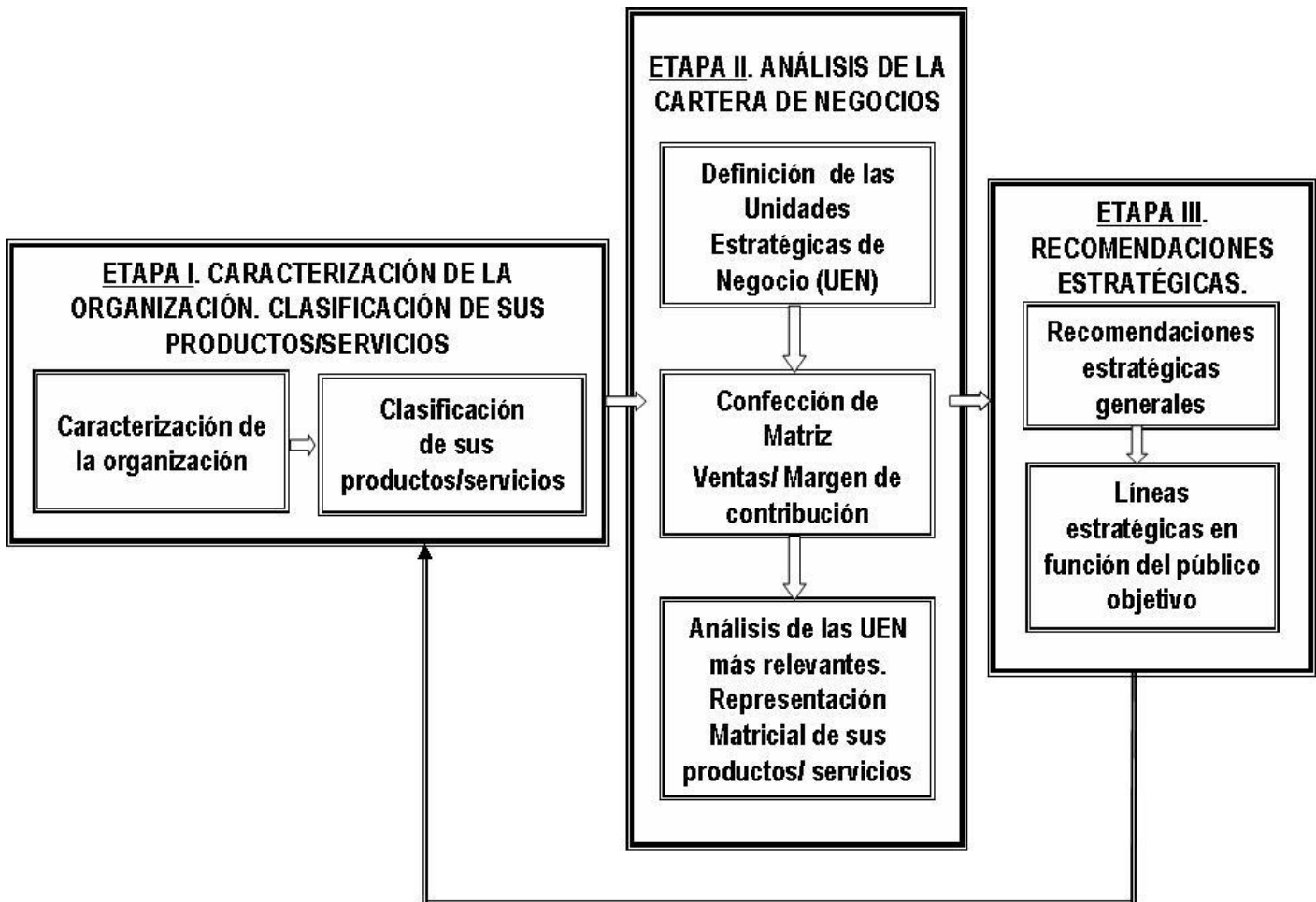
Sociales, I. d. F. y. E. "Marketing y publicidad." Edición y Cultura Leonardo Da Vinci.

Vazquez Casielles, R. and J. Trespalacios Gutierrez (1994). Estrategias y Aplicaciones sectoriales.

Villaseca, D. (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital.

Anexos

Anexo 1: Representación gráfica de la metodología para el análisis de la cartera de productos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 2: Tablas de recolección de datos

UEN	Ventas			
	Año 2	Año 1	Dif	%
	Costos			
	Año 2	Año 1	Dif	%
	Margen de Contribución			
	Año 2	Año 1	Dif	%

Tabla 4.1: Recolección de datos para cada UEN

PRODUCTOS/ SERVICIOS DE LA UEN	Ventas				Costos				Margen de Contribución			
	Año 2	Año 1	Dif	%	Año 2	Año 1	Dif	%	Año 2	Año 1	Dif	%

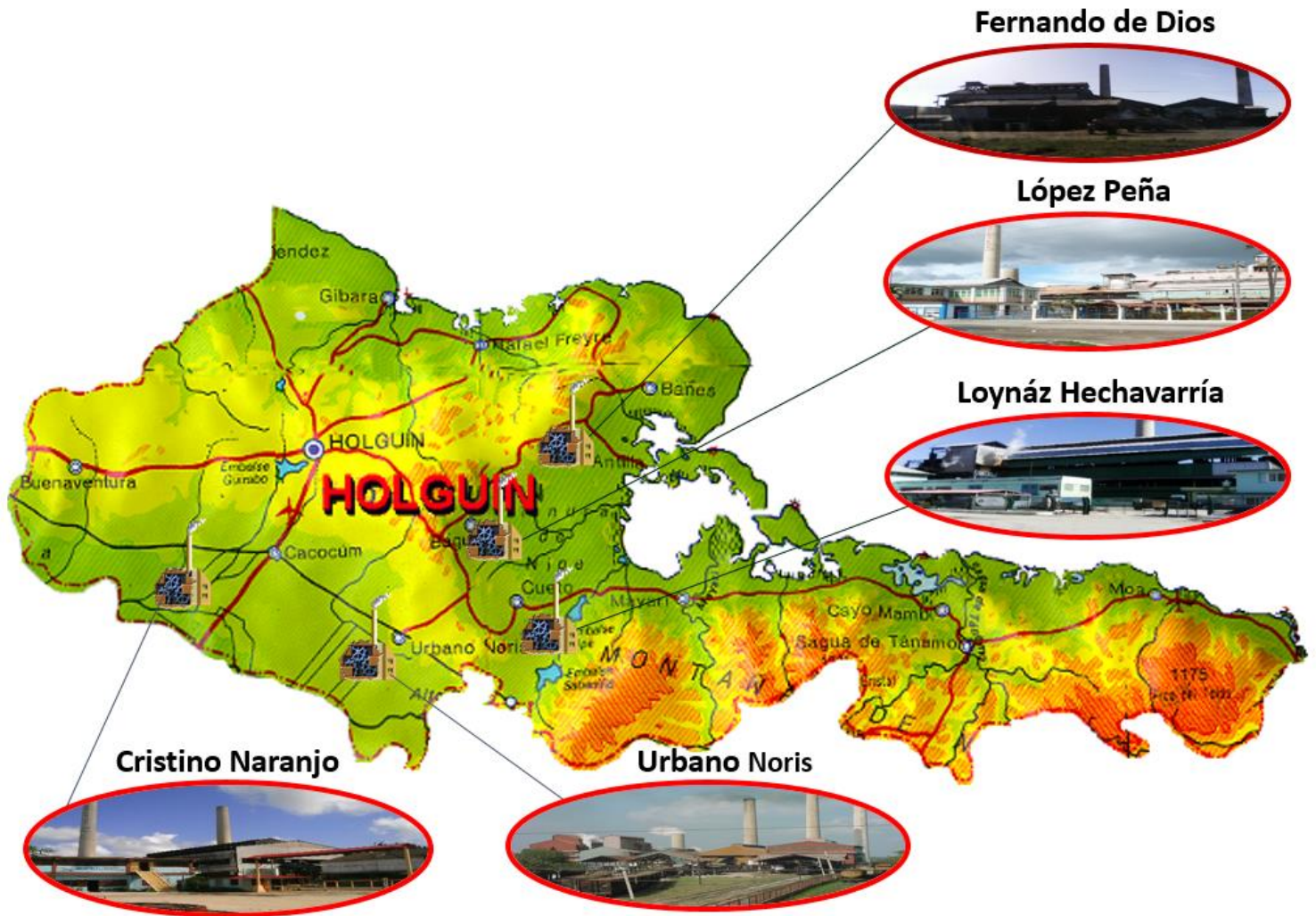
Tabla 4.2: Recolección de datos para UEN de varios productos/ servicios

Anexo 3: Indicadores de la matriz Ventas/ Margen de Contribución

UEN	VENTAS		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	
	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
MEDIA	X1	X2	Y1	Y2

Tabla 4.3: Indicadores económicos a reflejar en la Matriz Ventas/ Margen de Contribución

Anexo 4: Localización de las UEN



Anexo 5: Organigrama de la Empresa Azucarera Holguín

