



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

## **PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ACOPIO, BENEFICIO Y TORCIDO DEL TABACO GRANMA**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**Autora: Claudia Popa Garcés**

**Tutores: DrC. Luis Alexis Aguilera García**

**Ing. Danyer Nuñez Jorge**

**Consultante MSc. Joaquín José Gonzáles Ricardo**

HOLGUÍN 2022



## PENSAMIENTO

*" Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas ... "*

*Mario Benedetti*

## DEDICATORIA

*A mis padres, porque no existe forma de expresarles mi eterno amor, agradecimiento y apoyo, este mérito va dedicado a ustedes que tanto lo han deseado y al final aquí se los regalo y les doy el placer de vivirlo junto a mí.*

## AGRADECIMIENTOS

*Toda obra humana tiene muchas personas que la han alentado, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.*

*Quisiera agradecer a mis padres Damisela y Rafael, por estar siempre ahí para mí, entregándome todo sin pedir nada a cambio y por ser la luz que ilumina mi camino, mi mayor y mejor ejemplo.*

*A mis tías Diana, Damaris y Noemí, por brindarme apoyo  
Mi prima Idelmis que me ha servido de mucha ayuda en esta etapa final de mis estudios.*

*A mi familia en general, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.*

*A el tutor, por hacer un espacio en su limitado tiempo a pesar de las trabas y brindarme su asesoría, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.*

*A el tutor de la empresa el ingeniero Danyer por tenerme tanta paciencia y dedicación.*

*Al colectivo de profesores del departamento de Ingeniería Industrial, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.*

*A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.*

*A todos, GRACIAS*

## **Resumen**

Las ventas constituyen el eslabón más importante empresarial, sin estas la organización que comercializa no puede continuar con sus operaciones, no se ingresa lo suficiente y la economía cae en bancarrota; en el diagnóstico realizado en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma se comprobó deficiencia y atraso con la actividad del marketing, lo que trajo consigo disminución de las ventas en el mercado. Se expresa como problema científico a resolver ¿Cómo desarrollar un plan de marketing para la comercialización del tabaco torcido para la exportación en la empresa? por lo que se determina como objetivo general: contribuir al marketing para la comercialización, además desarrollar el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir del análisis de la literatura actual, tanto internacional como nacional, sobre los enfoques, procedimientos y metodologías más relevantes de la gestión de marketing y su planificación, seleccionar una metodología para la planificación de marketing, y aplicar la metodología seleccionada para el diseño del plan de marketing de la empresa. Utilizando métodos teóricos y empíricos de la investigación científica. Definiéndose que la revisión bibliográfica consultada, permitió definir que la metodología propuesta por Stanton es la más conveniente para la aplicación de el plan de marketing en dicha empresa, a partir de los pasos descritos en el procedimiento seleccionado se elaboró el plan de marketing para la empresa, definiéndose objetivos como su posicionamiento en el mercado, elevar las ventas y ayudar a la mejora del marketing en la empresa; además se pudo constatar que su cartera de producto la realizan de manera empírica y no contando con un plan de marketing como herramienta de planificación.

## Abstract:

Sales constitute the most important business link, without these the organization that markets cannot continue with its operations, not enough income is earned and the economy goes bankrupt, in the diagnosis made in the Granma Tobacco Collection, Beneficiation and Twisting company the deficiency was verified and back with the marketing activity, which brought with it a decrease in sales in the market. It is expressed as a scientific problem to be solved: How to improve the commercial management in the Granma Tobacco Stockpiling, Beneficiation and Twisting Company? Therefore, the general objective is: To improve the commercial management of said company. Using theoretical and empirical methods of scientific research, defining itself from the bibliographical review consulted allowed to define that the methodology proposed by Stanton is the most convenient for the application of the marketing plan in said company, taking into account the technological criterion. From the steps described in the sealed procedure, the marketing plan for the company was elaborated, in addition it was possible to verify that its product portfolio is carried out empirically and not having a marketing plan as a planning tool.

# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 1  |
| <b>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL MARKETING. EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS LA GESTIÓN COMERCIAL</b><br>.....                         | 4  |
| <b>1.1. Gestión comercial</b> .....  | 4  |
| 1.1.1. Evolución histórica del marketing.....  | 4  |
| <b>1.2 Planificación de marketing</b> .....  | 8  |
| 1.2.1 Análisis de los mercados.....  | 8  |
| 1.2.2 Mezcla de marketing 4P .....   | 13 |
| <b>1.3 Metodologías y procedimientos para la elaboración de un plan de marketing</b> 14  |    |
| 1.3.1 Análisis de metodologías y procedimientos .....  | 14 |
| <b>1.4 Situación actual de la gestión del marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma</b> .....   | 23 |
| 1.4.1 Deficiencias que tiene la empresa.....   | 23 |
| <b>Capitulo2: Aplicación de la metodología de Stanton para la elaboración del plan de marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma</b> ..... | 1  |
| <b>Caracterización de la organización</b> .....  | 1  |
| <b>2.1. Situación actual del marketing</b> .....   | 2  |
| 2.1.1. Competencia .....   | 2  |
| <b>2.2. Análisis de amenazas y oportunidades</b> .....   | 4  |
| <b>2.3. Objetivos estratégicos</b> .....   | 6  |
| <b>2.4 Estrategia del marketing</b> .....  | 9  |
| <b>2.5 Plan de acción y presupuesto</b> .....  | 11 |
| <b>Conclusiones</b> .....  | 15 |
| <b>Recomendaciones</b> .....   | 16 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 17 |

## Introducción

La sociedad va en crecimiento, la tecnología se desarrolla pasos agigantados, se acercan nuevos tiempos, es por ello que las organizaciones deben de crecer junto a estos cambios. Se debe saber cómo proyectarse en el mercado, trazar estrategias de comercialización más eficaces, atraer a los clientes con propuestas más atractivas, es decir, darle más uso al marketing (Smyth & Lecoeuvre, 2015).

La aplicación exitosa del marketing, constituye una solución a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen directamente en la entidad y combinar creadoramente las variables producto, precio, distribución y comunicación comercial. Las empresas que no usaban como instrumento las mercadotecnias han comenzado a utilizarla para equiparse de sólidas ventajas competitivas, de las cuales dependen en marcadas ocasiones su crecimiento y estabilidad económica (Wallnöfer & Hacklin, 2013).

En esta creciente lucha que vienen librando los empresarios por mantener altos niveles competitivos, se hace necesaria la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar esos cambios al momento de su ocurrencia, lo que ha precisado una evolución de las técnicas de marketing (Pérez Avila, 2015).

Cuba no ha estado exenta de todos los cambios de estos últimos años, siendo un reto el insertarse en el mercado internacional, a esto se han sumado todas las transformaciones, a raíz de la tarea ordenamiento que han exigido de las empresas la máxima utilización de una filosofía empresarial, donde el cliente sea el centro. Establecerlo como una vía para alcanzar los niveles de competitividad internacional a los que nos enfrentamos es una tarea a cumplir (Chandra, 2020; Mon et al.; Nur Başıyazicioğlu & Karamustafa, 2018).

En el sector tabacalero nacional ya son varias las empresas que presentan dificultades en los resultados económicos, dentro de ellas se encuentra la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma, cuya fuente fue los resultados obtenidos en el consejo de dirección anual donde se demostró:

- Retraso en la actividad del marketing, careciendo en su estructura de un área para esta actividad, por este motivo no hay una dirección en la investigación del mercado y la competencia.
- No existe planificación y ejecución de la estrategia de marketing.
- Las ventas no tienen promoción, por lo que han disminuido gradualmente en los últimos años.
- Las quejas aumentan, por parte de su único cliente Habano. S.A
- Existe un nivel alto de rechazos a sus producciones, lo que trae consigo un plan de venta para la exportación.
- La producción también se dificulta porque la materia prima no cuenta con la calidad suficiente para elaborar el producto final.

Lo anteriormente expuesto constituye la **situación problémica** de la presente investigación y nos motiva a plantear el **problema profesional** a resolver: ¿Cómo desarrollar un plan de marketing para la comercialización del tabaco torcido para la exportación de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma?

Precisando como **objeto de investigación** la gestión de marketing. Para dar solución al problema se plantea como **objetivo general**: contribuir al marketing para la comercialización en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma.

Asimismo, para complementar el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Desarrollar marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir del análisis de la literatura actual, tanto internacional como nacional, sobre los enfoques, procedimientos y metodologías más relevantes de la gestión de marketing y su planificación.
2. Seleccionar una metodología para la planificación de marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y torcido del Tabaco Granma.
3. Aplicar la metodología seleccionada para el diseño del plan de marketing de la Empresa de Acopio, Beneficio y torcido del Tabaco Granma.

Como **campo de acción** se definió: la planificación del marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma.

Se plantea como **idea a defender**: La aplicación de una metodología para la planificación de marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma, que contribuye a la mejora de la gestión de marketing.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos, así como diferentes técnicas.

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como criterios de especialistas y trabajadores
- Inductivo - deductivo para diagnosticar la cartera de productos de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma y proponer su mejoramiento
- Histórico- Lógico en el estudio de la evolución y desarrollo de la metodología a utilizar para proponer y contribuir a la mejora de la gestión comercial en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma

Métodos empíricos:

- Revisión de documentos para la recopilación de la información referente a la investigación
- Observación para conocer la situación actual de la empresa con relación al proceso de comercialización de sus productos
- Encuestas y entrevistas a trabajadores con el objetivo de identificar los problemas que inciden en la comercialización de los productos y sus posibles soluciones.

## CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCESO DE *GESTIÓN DEL MARKETING. EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS LA GESTIÓN COMERCIAL*

La presente investigación parte de un análisis referencial de la literatura especializada y actualizada, además se usan los términos de gestión comercial, marketing, mercadotecnia y gestión del marketing indistintamente en todo el documento; con el propósito de profundizar en los aspectos fundamentales siguientes:



**Figura1: Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial**

### 1.1. Gestión comercial

#### 1.1.1. Evolución histórica del marketing

El desarrollo del marketing tiene una estrecha relación con la evolución del hombre, su concepto es abarcador y está intrínseco en las relaciones comerciales. Tanto es así que para Kotler (1996) la estrategia de marketing no es más que los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos (de marketing y de negocio) en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing. La figura 1 es propuesta por Kotler (1996) donde propone la lógica expuesta, que define como proceso de gestión del marketing.



**Figura 2: Proceso de elaboración de la estrategia de marketing. Fuente: Kotler (1996).**

Según Johanson and Mattsson (1985) la mercadotecnia es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico.

Nuevamente Philip Kotler dice que el " *Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial.*"

La Gestión del marketing es una serie de procedimientos y acciones que se enfocan en la promoción de una marca, producto o servicio por medio del análisis, la planificación, la ejecución y el acompañamiento de diversas estrategias, tiene como objetivo promover un negocio, sus productos y servicios, identificando oportunidades de crecimiento y aprovechándola para impulsar una empresa.

Por su parte, Vassileva (2017) sostiene que la mercadotecnia es la traducción que se da en español al término de Marketing, pero significa este término conjunto de actividades y procesos llevados a cabo para fructificar y mejorar el posicionamiento de las empresas en sus respectivos mercados. Además, se debe saber que el marketing es una herramienta utilizada por las empresas para generar procesos de intercambio de algo de valor dentro del mercado, que es un

conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

A juicio de Kotler y Armstrong (2003) lo definen como un proceso social y administrativo por medio de la cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio del producto y valores con otros. Su concepto de la mercadotecnia afirma que la compañía puede obtener una ventaja competitiva si logran comprender las necesidades y los deseos de un mercado meta bien definido.

En la opinión de Mantilla (2020) la gestión comercial es aquella función que comprende todas las acciones diseñadas con el objetivo de dar a conocer la propuesta comercial de la empresa. La evolución del marketing ha sido grande, se mueve desde el marketing pasivo hasta el marketing social; a juicio de Martínez Zarate et al. (2019) las organizaciones de marketing pasivo sobreviven un entorno caracterizado por la escasez de oferta. La capacidad de producción disponible es insuficiente para las necesidades del mercado, y, por tanto, la demanda es superior a la oferta.

El marketing operativo es una estrategia que desarrolla acciones comerciales inmediatas para el alcance de los objetivos de una empresa, trabaja en el presente y se concentra en la obtención de resultados a corto plazo, y como principal misión lograr la venta de productos o servicios (Orozco-Toro & Ferré-Pavia, 2019). Con el paso del tiempo y a raíz de los cambios en el comportamiento de los consumidores, se comenzó a idear un marketing más estratégico, que permitiera consolidar una verdadera relación entre el cliente y una marca, por lo que el marketing operativo se convirtió en un medio para lograr ciertos resultados (Pérez, 2020).



**Figura 3. Evolución del marketing.**

**Fuente: (Nuñez, 2021)**

El marketing ha sido de gran importancia en el desarrollo industrial, desde su comienzo hasta la actualidad, el 1.0 centrado en el producto aparece a finales del siglo XIX y principios del XX en pleno desarrollo industrial, se enfoca a vender el máximo posible y por eso el foco se pone en el producto, apenas existe un análisis del cliente. Se centra en el cliente, en sus necesidades específicas a pesar de seguir utilizando los medios tradicionales, pero busca la respuesta del cliente, deja de ser unidireccional para convertirse en bidireccional ese es el 2.0. Las redes sociales se convierten en una herramienta básica en el marketing, es el canal perfecto para hacerle propaganda a su mensaje. El marketing 3.0, se centra en la persona y sus valores, sigue como resultado de las nuevas tecnologías y todo lo que conlleva, además el perfil de los consumidores cambia, los clientes quieren que las empresas con las que se relacionan y en las que invierten su dinero les ofrezca algo más que un buen producto o servicio (Székely et al., 2020; Tarabasz, 2013; Tundidor et al., 2018).

También se desarrollan planes que van más allá de simplemente querer vender un producto y tratan de vincular su marca a ciertos valores que pueden acercarlos a nuevas audiencias o que pueden hacer más fuerte los vínculos con las que ya tenían. El marketing 4.0 tiene como objetivo principal generar confianza y fidelidad en el cliente, combinando e integrando lo mejor de los medios de la parte tradicional y la integración online que proporciona el marketing digital, además busca sorprender y emocionar (Albarrán Trujillo et al., 2020; Amaya Aragon, 2019;

Vassileva, 2017; Zapata et al., 2021; Zeferino et al., 2019). El más actual y recoge lo mejor de todas las etapas anteriores 5.0, es el más desarrollado y es de difícil introducción en países subdesarrollados pues plantea una integración horizontal y vertical con suministradores y competidores, sustentado en el desarrollo tecnológico.

El marketing estratégico consiste en conjunto de técnicas, acciones y pasos que, de forma organizada, analizan un mercado objetivo para detectar oportunidades, soluciones e, incluso, acciones ante posible crisis para que las empresas puedan prever, resolver y analizar los mejores resultados (Barreto et al., 2019).

En la práctica, una estrategia de marketing se puede evidenciar como el manual a seguir para alcanzar un objetivo a largo plazo, lo que lo hace diferente del marketing operativo, el cual centra su atención en los resultados a corto plazo dejando rezagados aspectos clave como la fidelización de los clientes y el sentido de pertenencia hacia una marca (Cerezo-Narváez et al., 2018; Chandra, 2020; Husain-Talero, 2018).

En la actualidad el marketing social es el uso de las técnicas de la mercadotecnia para difundir ideas que beneficien a la sociedad. Su objetivo es que las personas adopten ideas o comportamientos positivos y eviten actitudes que se consideran perjudiciales (Guzmán-Bautista & Chire-Fajardo, 2019; Hernandez-Luna et al., 2018; Hernández Arzaba et al., 2019).

## **1.2 Planificación de marketing**

### **1.2.1 Análisis de los mercados**

El mercado es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de bienes y servicios, generando la acción del intercambio. En marketing se entiende como el conjunto de compradores reales y potenciales de un bien y servicio. Puede ser un grupo de personas u organizaciones que tienen una necesidad que cubrir, poder adquisitivo y voluntad de querer comprar un producto (Nur Başıyazicioğlu & Karamustafa, 2018; Oliveras Díaz, 2017; Orozco-Toro & Ferré-Pavia, 2019; Pérez, 2020).

Existen diferentes tipos de mercado, atendiendo al producto que se compra o se vende, los mercados pueden ser de los siguientes tipos:

- El mercado de productos de consumo: representa el mercado donde se comercializan productos dirigidos a satisfacer una necesidad de consumo, esto implica que son productos que son utilizados para cubrir una necesidad, pero luego que se resuelve la necesidad el producto desaparece.
- El mercado de productos de uso o inversión: Intercambian productos que son usados para cubrir una necesidad, pero luego de cubrirla el bien no se extingue, sino que permanece, no obstante, esos productos pueden ser de uso duradero o de uso no duradero.
- El mercado de productos industriales: Incluye todos los productos que se usan como insumo o materia prima para poder producir otros bienes o servicios. Este puede ser el caso de un producto como el acero que puede ser utilizado para producir aviones o automóviles. Este mercado abarca la comercialización de productos denominados servicios, en los cuáles el consumidor no puede adquirir propiedad del bien, ya sea porque sólo compra la prestación del servicio, así se denomina el mercado de servicio
- El mercado financiero es un espacio físico o virtual, a través del cual se intercambian activos financieros entre diferentes agentes económicos cuyas transacciones definen los precios de dichos activos.

En dependencia de la característica de los compradores el mercado tiene diferentes clasificaciones:

- Se llama mercado de distribuciones al que incluye todas las empresas que compran productos no para consumirlos, sino para revenderlos a un precio mayor al que lo compraron y de esa forma obtener utilidades.
- El mercado de compradores industriales está formado por todas las empresas que compran recursos productivos para llevar a cabo su proceso de producción. Ejemplo, puede ser una empresa que compra cuero para producir zapatos, bolsas, cinchos, entre otros

- En cambio, el mercado de compradores gubernamentales engloba todas las instituciones de gobierno que compran bienes y servicios para prestar servicios públicos como la salud.
- El mercado de consumidores representa todos los compradores que buscan adquirir los bienes y servicios que se venden en el mercado para ser usados para satisfacer una necesidad, por ello se les llama consumidores porque son los que usan y consumen los productos
- El mercado laboral es aquel donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores

Basados en el tipo de competencia al que se enfrentan los productores o los referentes de los productos, los mercados se pueden dividir en:

- El mercado de competencia perfecta, es el tipo de mercado se caracteriza porque existe infinito número de competidores por lo que ninguno tiene poder para fijar precios dentro del mercado y prácticamente todos los productos son iguales, por ese motivo la competencia perfecta solo existe en forma teórica pero no práctica
- Mientras que, el mercado de competencia imperfecta se refiere a distintas situaciones que encontramos en las cuales algunas se aproximan a una competencia perfecta y otras a una ausencia total de competencia. En otras palabras, la competencia imperfecta es toda situación que se encuentra entre la competencia perfecta y el monopolio puro.
- Por su parte, se llama mercado de monopolio puro cuando estrictamente una sola empresa ofrece los bienes y servicios que se venden en un mercado, por lo tanto, esa empresa tiene el control total sobre las condiciones de precio y de calidad de dichos productos.

Se puede decir, de forma general, que mientras más competencia exista el mercado se encuentra más fragmentado y mientras menos competencia haya el mercado se encuentra más concentrado

En dependencia del área geográfica, el mercado se clasifica en:

- Un mercado local es el que atiende un área reducida del mercado como puede ser una provincia o una ciudad
- El mercado nacional se caracteriza porque abarca y cubre todo un país, se extiende por todas las ciudades, departamentos, provincias o municipios que integran un país
- Es el área que atiende, no se limita a ciertos límites políticos; en este caso podemos hablar de un mercado que cubre la región norte o sur de un país, este es el mercado regional
- En la actualidad, un mercado internacional es el que está formado por un conjunto de compradores que pueden ser de distintos países, estos generalmente son mercados atendidos por empresas multinacionales o transnacionales
- El mercado global se refiere a un mercado que se extiende a todos los países del mundo, por lo tanto, los bienes y servicios se producen o sólo se comercializan en cualquier país del mundo. Se puede decir que el mercado global es el más amplio y el más extenso que existe (Peris & Senior, 2019; Porter, 2004)

La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas, este se divide en cuatro grandes subcategorías (Székely et al., 2020):

La mayor parte de las veces se relaciona el comportamiento con las necesidades específicas y como se usa un determinado producto. La segmentación del mercado es compleja en la parte práctica, contiene otras definiciones y categorías. El big data, es una aplicación que se utiliza para definir un gran conjunto de datos o combinación de estos, almacenamiento, observación y procesamiento de estos para obtener información relevante; esta aplicación es beneficiosa para crear campañas de marketing efectivas (Uribe-Vélez et al., 2021; Vassileva, 2017).

La ubicación es el país, área, región, ciudad, provincia donde se puede encontrar una persona o cosa; es el segmento más fácil de entender, se trata de crear audiencias en base a donde se encuentran los distintos usuarios. La segmentación nacional es dependiendo de cada país, se necesitan distintos tipos de productos debido a la cultura, el clima, etc (Badillo Reguera & Rozo Bernal, 2019; Zapata et al., 2021). Tampoco puede tratarse del mismo modo las características de distintas comunidades dentro de una misma ciudad o provincia, ya que pueden ser muy diferentes.

Esta definición es bastante simple también, solo se puede complicar cuando se realizan segmentaciones muy granulares. La edad es una de las posibles segmentaciones que se usan desde hace tiempo, se pueden distinguir varios grupos de edad; seniors, son los nacidos antes del 1945, son personas que les interesan más los temas de salud y no entienden mucho sobre el tema de tecnología. El baby boomers, son las personas nacidas entre el 1946-1964, son los responsables de la mitad del gasto total. La persona nacida entre el 1965-1979 son llamados generación X, no suelen contar con préstamos. La generación Y, son los nacidos entre el 1980-2000, cuentan con habilidades tecnológicas innatas y están abiertos al uso de préstamo (del Val Román, 2019; García, 2021).

El género es otro de los aspectos a tener en cuenta, para que esta segmentación sea efectiva debemos de ir más allá de las preferencias de cada género, puede ser dividirse entre amas de casa, padres, madres, profesionales, edad, etnicidad, estado civil, creencias religiosas, ingresos entre otros (Gómez-Luciano et al., 2019; Guerra & Ortiz, 2020).

La psicografía es lo que tiene que ver con el estilo de vida y la opinión, en el año 1980 fue realizada una encuesta por VILAS (Valores, Actitudes y Estilo de vida, por sus siglas en inglés). Cada pregunta fue diseñada para comprender tres aspectos psicológicos que ayudo a la siguiente clasificación:

Innovadores: Seguro de sí mismo y personas de éxito.

Pensadores: Maduros, idealistas y responsables.

Triunfadores: Centrados en la carrera profesional y la familia.

Experimentadores: Entusiastas e impulsivos.

Creyentes: Tradicionales y conservadores.

Luchadores: Modernos y en busca de aprobación.

Creadores: Trabajadores incansables y expresivos.

Supervivientes: Buscadores de seguridad y negados al cambio.

### **1.2.2 Mezcla de marketing 4P**

La mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno. Por ello, es de gran importancia conocer sobre la mezcla del marketing y sus herramientas o variables (Alonso, 2008; Kumar & Dutt, 2020; Nur Başıyazicioğlu & Karamustafa, 2018; Pérez, 2020).

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia, consisten en: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Vassileva, 2017).

El producto es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta, ejemplos: tangible un auto, intangible un servicio de limpieza a domicilio, una idea la propuesta de un partido político, una persona (un candidato a presidente) o un lugar (una reserva forestal). A su vez tiene su propia mezcla o mix de variables: variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías (Kotler, 2014).

El precio, se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Representa la única variable de la

mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa. Sus variables son las siguientes: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago y condiciones de crédito.

La plaza también conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte y logística.

La promoción abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes: publicidad, venta, personal, promoción de ventas, relaciones públicas, tele mercadeo y propaganda (ibídem).

La mezcla de marketing es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia, cuya clasificación de herramientas o variables son (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas (Ruiz Cofreces & Dejo Oricain; Sachon, 2018; Schlegel, 2021).

### **1.3 Metodologías y procedimientos para la elaboración de un plan de marketing**

#### **1.3.1 Análisis de metodologías y procedimientos**

Muchos estudios del tema de la comercialización han elaborado metodologías y procedimientos, con el fin de confeccionar planes de marketing teniendo en cuenta las características particulares de cada empresa, ya que se deben de crear un grupo de mecanismo o procedimientos racionales, empelados por dicha empresa para el logro de un objetivo. No existe unanimidad entre ellos en cuanto al número de etapas que deben emplearse, sin embargo, muchos concuerdan en varias de las actividades que deben realizarse para su confección. Para esta investigación se analizaron varios procedimientos con el objetivo de encontrar la metodología adecuada.

Uribe-Vélez et al. (2021) propone un procedimiento con 8 etapas: definición del concepto del producto, análisis de la situación, definición de los objetivos, estrategias productos/mercados (segmentación, posicionamiento, geografía), estrategias para cada componente de la mezcla de mercadotecnia mix (productos/servicio, precios, comunicación y distribución), programas de acción, presupuestos y por último sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados. Examina la situación mediante el análisis de la competencia y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la empresa.

Dicho autor abarca estrategias para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia resultando sumamente positivo ya que coordina adecuadamente el accionar comercial. Este modelo es muy completo y eficaz ya que no deja casi margen a la improvisación y establece posibles soluciones para cada situación que se presente en la marcha lo que hace que sea muy utilizado en el sistema turístico cubano.

Por otra parte, Stanton (2006) propone un procedimiento que plantea las siguientes etapas; situación actual del marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos estratégicos, estrategia del marketing y programa de acción. Este procedimiento tiene una estructura abarcadora, se adapta a todo tipo de organización, ya sea productiva o de servicios, demuestra una correcta relación entre cada una de las fases, ha servido de base para otros procedimientos e incluye como primera etapa el resumen para ejecutivo. En la etapa de definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos. Además, el análisis de la situación actual del marketing se encuentra limitado, solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución. Por ello, dichas metodologías son de las más empleadas en el contexto empresarial contemporáneo (Bearzotti, 2018; Benavides, 2019; Blanco, 2019; Boaventura et al., 2018; Carrillo Penagos, 2011).

Kotler et al. (2011), presentan un plan de marketing con las etapas siguientes: sumario ejecutivo, conexión corporativa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivos del próximo año, planes de

acción (estrategias y tácticas), recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar los objetivos, control de marketing, presentación y promoción del plan y para finalizar una preparación para el futuro. El autor reconoce que un plan de marketing no es una herramienta independiente, este debe apoyar el plan estratégico de la empresa para alcanzar no solo los objetivos comerciales sino también los objetivos organizacionales.

Basado en lo anterior, el autor antes mencionado considera vital la trasmisión del plan pues destaca que un plan sofisticado y perfectamente diseñado es inútil si no llega al personal, él cual es pieza clave en el funcionamiento y la satisfacción del cliente, estos deben creer completamente en él y adoptarlo como política de trabajo. El plan debe servir de canal transmisor de la estrategia de marketing para su posterior implementación donde el personal de marketing debe trabajar en conjunto en la generación de ideas estratégicas.

Para Leon et al. (2021) las etapas necesarias son: definir el producto, el análisis de la situación (competencia y DAFO), definir estrategias para cada elemento del marketing mix, propuesta de acciones con un presupuesto para su futura puesta en práctica y seguimiento, evaluación y control de los resultados. Este procedimiento tiene en cuenta estrategias para cada elemento del marketing mix y define acciones y presupuesto para su futura realización; además incluye una etapa de seguimiento, evaluación y control de los resultados resaltando la importancia que tienen para erradicar desviaciones en el desarrollo del plan.

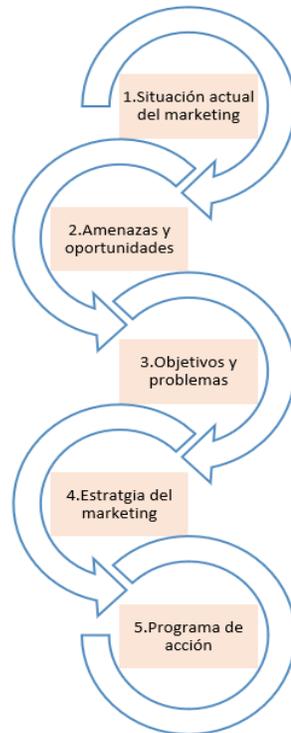
Para Ramírez Molina et al. (2021) el involucramiento y capacitación, diagnóstico del producto y mercado, posición estratégica del negocio, definición de objetivos y problemas, estrategias de diferenciación y comercialización, implantación de las estrategias, presupuestación, control y los ajustes que erradica carencias operativas son las 9 etapas necesarias para un plan de marketing. Este establece como factor clave la adaptabilidad y está ideado principalmente para emprendedores cubanos, aunque requiere de alta especialización en el área comercial. Además, incluye dos etapas novedosas como son el involucramiento y

capacitación diversificando las posibilidades de implementación y la posición estratégica del negocio.

Como último plan a estudiar se encuentra, Guerra and Ortiz (2020) que expone un modelo simple compuesto por 3 fases: definición del mercado actual, diagnóstico y análisis de la matriz DAFO y definición de objetivos (estratégicos y tácticos) y estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Para este autor es clave la capacitación del personal y la promoción de los productos o servicios de la empresa, además de una rigurosa segmentación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Se llegó a la conclusión que la más aplicable a la situación actual del mercado en Cuba es la de William Stanton (2006), ya que, además de abordar todas las variables analizadas, es adaptable a cualquier tipo de organización ya sea pequeña o grande, de producto o servicio, resaltando los elementos necesarios para una eficiente y eficaz planeación estratégica de marketing, todo ello alineado con las demás áreas de la organización, integrado a la estrategia empresarial y conducida por el diagnóstico, proyección y control.

Además, en el análisis realizado, obtuvo el mayor número de coincidencias entre sus etapas con las mostradas por los demás autores. Este procedimiento tiene los elementos adecuados para su aplicación en la entidad objeto de estudio, debido a las características y peculiaridades de la empresa; además es muy cómoda, es aplicada por varios autores y la más apropiada (del Val Román, 2019).



#### **Figura 4. Procedimiento para la elaboración del plan de marketing**

##### Situación actual del marketing

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución.

##### Tareas a desarrollar:

Una descripción del mercado y sus principales segmentos, revisar las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos. Una revisión del producto que muestra el comportamiento de las ventas.

Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado, 5 fuerzas de PORTER (Zambrano, 2020).

Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución. Técnicas o herramientas: Revisión documental, trabajo de grupo, y herramientas informáticas.

#### Análisis de amenazas y oportunidades

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias. Aunque esta etapa se nombre análisis de las amenazas y oportunidades en la literatura consultada se puede evidenciar que además se realiza un estudio de los factores internos de la empresa: las debilidades y fortalezas (Foschiatti & Alberto, 2012; Olivera Díaz & Matamoros Hernández, 2011).

Técnicas o herramientas: Se realiza una revisión documental, análisis y criterio de expertos.

#### Objetivos estratégicos

Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Esencialmente es hacia dónde debe dirigirse la empresa. Se debe precisar lo referente a volumen de ventas y cuota de mercado (Velázquez Leyva, 2006).

Técnicas o herramientas: Revisión documental, entrevista a directivos, criterio de expertos.

#### Estrategia del marketing:

Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y plaza) y se

explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron.

Técnicas o herramientas: Revisión documental, análisis y criterio de expertos.

Para que exista un adecuado plan de marketing que pueda ayudar a la mejora de una empresa es necesario hacer alusión de la UEN (Unidad Estratégica de Negocios) que son “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente

El proceso de creación de las UEN no es simple y para ello se deben realizar estudios y análisis si se desea minimizar los riesgos de un fracaso organizacional. Para el análisis de la cartera de productos de una empresa se puede utilizar el enfoque del Boston Consulting Group, quien planteó la matriz de crecimiento que su principal objetivo es analizar la posición estratégica de un producto o servicio. Sirve para conocer que estrategias de mercadotecnia aplicar, también otorga elementos para el análisis financiero, y para generar ventas, dependiendo de cada etapa del bien (Alonso, 2008). Se divide por cuadrantes dónde:

Incógnita: Gran crecimiento y poca participación en el mercado. Es un producto o servicio totalmente nuevo: se desconoce lo que pueda ocurrir con él, ya que el producto puede crecer en el mercado y convertirse en estrella o desaparecer y convertirse en perro.

Estrellas: Gran crecimiento y alta participación en el mercado. Cuando se ha alcanzado una posición competitiva aceptable y el mercado está en crecimiento, el producto se denomina estrella. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas lecheras de la compañía.

Vacas lecheras: Poco crecimiento y alta participación del mercado. Generan gran cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado. Como son los líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos.

Perros: Poco crecimiento y escasa o nula participación en el mercado. Generan pocas utilidades o pérdidas. Necesitan ser reestructurados o eliminados.

Entre los objetivos alternativos se encuentra:

Construir: Aumentar las porciones de mercados, incluso renunciando a ganancias a corto plazo e interrogantes para que se conviertan en estrella

Mantener: Preservar la porción de mercado, vaca de efectivo fuertes y Estrella.

Cosechar: Acrecentar el flujo de efectivo a corto plazo independientemente del efecto a largo plazo y vacas de efectivo débiles, Interrogantes y Perros

Despojar: Vender o liquidar el negocio para emplear el dinero en otra parte y perros e Interrogantes que no se pueden financiar.

Este análisis se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la organización teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma. Permite clasificar el tipo de estrategia a seguir según en el cuadrante en que se ubique, combinando los cuatro aspectos básicos, en función de las características del entorno (Reich & Levy, 2004).

Cuadrante 1: estrategia ofensiva. ¿Cómo puede la organización aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que tiene? En esta estrategia se utiliza una fortaleza en el presente para aprovechar una oportunidad que se le presenta en el futuro, avanzando considerablemente.

Cuadrante 2: estrategia defensiva. ¿Cómo enfrentar las amenazas del entorno con las fortalezas que tengo? Se utiliza una fortaleza presente para enfrentar una amenaza futura del entorno.

Cuadrante 3: estrategia adaptativa. ¿Cómo reducir al mínimo las debilidades para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno? Se requiere superar una debilidad en el presente para poder aprovechar una oportunidad que le brinda el entorno en el futuro.

Cuadrante 4: estrategia de supervivencia. ¿Cómo hacer para que las amenazas del entorno no hagan más profundas las debilidades de la organización? Se debe corregir una debilidad actual para poderse enfrentar a una amenaza del entorno en el futuro.

El precio es la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio, de hecho, es innegable que el precio es lo primero en que se fijan la inmensa mayoría de los consumidores.

En la promoción se incluyen todos aquellos medios, canales de distribución y técnica que van a dar a conocer nuestro producto. Con la eclosión del universo online, las posibilidades de realizar una buena promoción son muchas, asequibles para cualquier presupuesto y muy distintas en concepto y filosofía.

La plaza es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta nuestro cliente, que puede ser mayorista o final, es una cuestión fundamental que va a influir notablemente en el margen de ganancia y en la satisfacción del consumidor.

Tareas a desarrollar: Evaluar variables de diferenciación, determinar las estrategias generales, diseñar estrategias a partir de las variables de la mezcla del marketing (productos, precio, promoción y plaza).

Programa de acción

Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién se encargará de hacerlo?, ¿Cuánto costará? Se determinarán los responsables, las fechas de cumplimiento y controles al cumplimiento de las acciones propuestas.

Tareas a desarrollar: Elaboración del plan de acción

Técnicas o herramientas: Trabajo en grupo, tormenta de ideas y la observación directa.

## **1.4 Situación actual de la gestión del marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma**

### **1.4.1 Deficiencias que tiene la empresa**

Con el objetivo de analizar la situación actual de la gestión del mercado en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma se utilizó la guía para la auditoría de marketing.

Incrementar sostenidamente la contribución del sector tabacalero al balance de la economía del país con la participación en el mercado mundial del tabaco y sus productos mediante un desempeño eficiente, competitivo y sostenible es la pretensión de la empresa.

El diverso sistema de producción del tabaco está conformado por procesos cuya adecuada conducción conlleva a la obtención de un producto de alta calidad, apto para su comercialización y consumo, de modo que las más rigurosas exigencias del consumidor resulten plenamente satisfechas, razones por la cual la provincia se encuentra en un proceso de reanimación de la parte agrícola, beneficio y la industria, en infraestructura, equipos y otros elementos necesarios para el buen desarrollo de la actividad.

La tarea fundamental es establecer las áreas con potencial tabacalero, teniendo en cuenta las características de cada zona y las exigencias del cultivo, donde se atribuya un uso sostenible de los recursos, con el fin de elevar las producciones conservándose el suelo y el medio ambiente; también incluye el crecimiento en la infraestructura del proceso de acopio y beneficio; así como el completamiento de la capacidad instalada de las industrias y almacenes.

La empresa, está ubicada en la calle Céspedes # 214 Esquina Masó del municipio Bayamo, fue creada mediante la Resolución No. 289 del 15 de diciembre de 1976, con la denominación de Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco, Bayamo,

dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia, quedando adscripta al referido organismo.

### Misión

Satisfacer las demandas del tabaco en rama, por clases y surtidos y de tabaco torcido de acuerdo a los requerimientos de los clientes y prestar los servicios productivos que se requieran, con una elevada gestión de los recursos humanos, financieros y de control interno y un desempeño eficiente y sostenible que permitan el crecimiento continuo de la empresa.

### Visión

La Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco Granma, ofrece un tabaco reconocido por su alta calidad, emergente de procesos y tecnologías limpias, ejecutados por un colectivo experto y altamente competente que aprende y perfecciona constantemente su desempeño, disfrutando de reconocimiento entre los mejores productores del país.

Actualmente la Empresa está estructurada en 6 Direcciones de Regulación y Control, un Puesto de Análisis y Dirección y 15 Unidades Empresariales de Base(UEB), de estas 6 son UEB Agrícolas y tienen como misión fundamental acopiar y beneficiar el tabaco, 1 UEB de Despalillo cuya misión es producir rama de tabaco despalillada para comercializar como materia prima, 4 fábricas de tabaco que tienen la misión de producir tabaco torcido para el consumo nacional y exportación y por último 3 UEB con la misión de apoyar la actividad productiva, las mismas prestan servicios de aseguramiento logístico, comercialización, producción de insumos forestales y servicios de maquinaria y riego. En el anexo 1 se ve el mapa de proceso de la empresa.

La empresa, tiene un serio retraso en la actividad de marketing, careciendo en su estructura de un área para esta actividad, por ese motivo en la empresa no hay quien lleve la investigación del mercado y la competencia, ni quien planifique y ejecute la estrategia de marketing y las ventas no tienen promoción, por lo que las ventas han disminuido gradualmente en los últimos años y las quejas aumentan

por parte de su único cliente Habanos S.A, por el nivel tan alto de rechazos a sus producciones, lo que trae consigo que el plan de venta para la exportación no se pueda cumplir. La producción también tiene problema ya que la materia prima no cuenta con la calidad suficiente para elaborar los tabacos de exportación. Todo esto trae consigo que tenga una reducción considerable de su cuota de mercado.

La gestión comercial y particularmente la estrategia del marketing para comercializar el producto tabaco torcido es deficiente, no hay camino para conseguir aumentar las ventas de la empresa, que puede reestablecerse si se ejecuta un plan de marketing que ayude a la cartera de producto.

Lo más importante de un plan de marketing es el análisis inicial, este es el aspecto más importante; gracias a ello se sabe, que planteamos en el plan de marketing con una base sólida y que nos permite diferenciarnos del resto de la competencia, además la parte estratégica también se destaca ya que define el rumbo de todas las acciones. Ver anexo 2 las ventas de tabaco torcido para la exportación en el año 2021

## **Capítulo 2: Aplicación de la metodología de Stanton para la elaboración del plan de marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma**

### **Caracterización de la organización**

La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Granma, está ubicada en la calle Céspedes # 214 esquina Masó del Municipio Bayamo, fue creada mediante la Resolución No. 289 del 15 de diciembre de 1976, con la denominación de Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco, Bayamo.

Con posterioridad, mediante Resolución 624/2010, se aprueba la nueva y actual estructura organizativa para la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Granma, dictada por el Ministro de la Agricultura, quedando entonces adscripta a este Ministerio.

Se pretende que para el año 2030 se cuente con 2 nuevas UEB: La Rubén Noguera Castillo dedicada a la producción de tabaco torcido mecanizado, El Centro Procesador de Capas donde se optimice al máximo la selección y se obtenga mayor cantidad de capas para las categorías de alta regalía e incorporar en la elaboración de tabaco torcido para la exportación a las UEB: Mario Alarcón Martínez y Agustín Martín Veloz en los años 2020 y 2024 respectivamente

Entre los principales clientes de la organización se encuentran la Corporación Habanos S.A y la Comercializadora Territorial de Tabaco en Rama "LA Vega"

Entre nuestros principales proveedores se encuentran: Productores de tabaco en rama (CPA, CSS, UBPC), la Comercializadora Territorial de Tabaco en Rama "LA Vega", La Empresa de Envases y Servicios al Tabaco (ARCA), Aseguramiento Logístico al Tabaco y la Empresa de Suministro Agropecuario Granma.

Objeto social:

- Comercializar tabaco en rama beneficiado
- Producir y comercializar Tabaco Torcido

Misión

Satisfacer las demandas del tabaco en rama, por clases y surtidos y de tabaco torcido de acuerdo a los requerimientos de los clientes y prestar los servicios productivos que se requieran, con una elevada gestión de los recursos humanos, financieros y de control interno y un desempeño eficiente y sostenible que permitan el crecimiento continuo de la empresa

## Visión

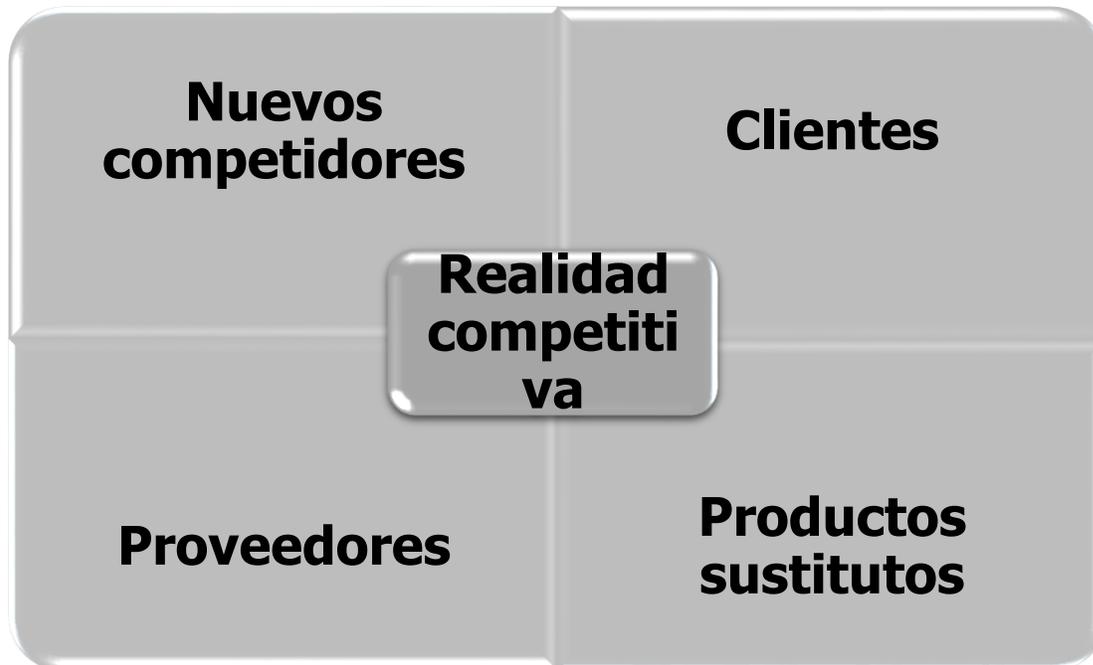
La Empresa de Acopio Beneficio y Torcido de Tabaco Granma, ofrece un tabaco reconocido por su alta calidad, emergente de procesos y tecnologías limpias, ejecutados por un colectivo experto y altamente competente que aprende y perfecciona constantemente su desempeño, disfrutando de reconocimiento entre los mejores productores del país

### **2.1. Situación actual del marketing**

Para la realización del tabaco torcido de forma general se necesitan tres tipos de hojas, se utiliza hoja para tripa, capote y capa. La tripa es la encargada de dar sabor, consistencia, fortaleza y aroma al tabaco; la hoja encargada de envolver la tripa y dar la estructura del tabaco es el capote, esta pasa por un proceso de prensado donde se estira y se alisa la hoja, llegando a la capa que es la última hoja que se necesita y da la superficie exterior, luego se lleva al terminado y belleza del tabaco; en dependencia de la marca que se haga es su acabado, pues cada marca tiene peculiaridades diferentes, varían por su tamaño, contextura, grosor. Luego. Se escoge por colores y se acomodan; además le ponen la anilla (sello es diferente para cada marca) se envasa (en dependencia de la marca) y se envían. En el anexo 3 se ver detalladamente el proceso que se le hace al tabaco

#### **2.1.1. Competencia**

Para el análisis se tuvo que analizar las cinco fuerzas de Porter



**Figura5. Competidores, PORTER**

La rivalidad competitiva es alta, pues en todas las provincias de Cuba existen fábricas especializadas en hacer las diferentes líneas de producto para exportación, por lo que hay bastante competencia

Por otra parte, el poder de negociación con los proveedores es bajo, pues la empresa depende totalmente por la siembra y lo que se es capaz de recoger además de brindar el mismo servicio a otras empresas

El poder de negociación con su único y exclusivo cliente Habano S.A ha disminuido gradualmente, pues los productos no están saliendo con la calidad que requiere su cliente

En otro orden de idea, la amenaza de nuevos participantes es baja, pues en el país hay bastantes entidades que hacen lo mismo

No obstante, la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, como producto sustituto las personas tienen el cigarro. Por esta razón se debe de enfocar en diferenciarse de la competencia para insertarse en el mercado. Lo

anterior se realizará a través de una rigurosa selección del personal y la definición de altos estándares de calidad

## **2.2. Análisis de amenazas y oportunidades**

Tareas a desarrollar:

- Realizar un análisis de los factores internos y externos (MEFI y MEFE)
- Realizar el análisis situacional de la matriz DAFO Técnicas o herramientas: MEFE y MEFI, Matriz DAFO, tormenta de ideas y trabajo en grupo Para la realización de esta etapa se desarrollaron los siguientes pasos: Elegir a los que formularían los elementos de la matriz, se escogió el personal de la empresa capacitado para esta actividad
- Realizar un listado general de todas las variables (las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas) utilizando la técnica de la tormenta de ideas
- Realizar las calificaciones de las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE) donde las debilidades y amenazas se califican con 1, 2 y 3 (dependiendo del grado de complejidad, siendo el 1 el de menos importancia) y las fortalezas y oportunidades igual
- Realizar el cruce de las variables en los cuadrantes correspondientes en la matriz DAFO
- Seleccionar el cuadrante de posicionamiento estratégico de la empresa

### *Fortalezas*

- Contar con un sistema de gestión de la Calidad calificado como bueno
- Las arraigadas tradiciones del cultivo de la hoja en la provincia
- Contar con mercado seguro para las producciones
- La existencia de suelos aptos para el cultivo
- Personal preparado para el desempeño de los procesos tecnológicos del torcido, beneficio, cultivo y despalillo
- Compromiso de parte de la alta dirección con el desarrollo e implementación de los sistemas de gestión

- Se cuenta con una base reglamentaria acreditada por el grupo TABACUBA para todos los procesos
- Crecimiento de la Empresa en cuanto a patrimonio, que permitirá mayores producciones por año

*Debilidades:*

- Infraestructura vieja en todas las UEB de la Empresa
- Problemas con la capacidad de almacenaje en las diferentes UEB
- El servicio de transporte y maquinaria no satisface en calidad y cantidad las demandas de la organización
- Carencia de un camión especializado para la UEB de Aseguramiento y Comercialización de Insumos
- Alto deterioro en la tecnología del beneficio, el despalillo y el torcido
- Inmobiliario deteriorado en todas las UEB
- Situación financiera desfavorable
- Desmotivación del personal

Análisis externo:

*Amenazas:*

- Ocurrencias de desastres naturales en el territorio
- Financiamiento limitado y clasificado para programas de desarrollo
- La extensión de plagas y enfermedades
- Incumplimiento de contratos por parte de proveedores y clientes
- Existe bloqueo económico y financiero, además de agresión de EUA hacia Cuba que afecta nuestra economía
- Poca asignación de combustible para la transportación de la mercancía hasta Habana S.A
- Alto nivel de fluctuación de la plantilla

*Oportunidades:*

- Certificar los Sistemas de Gestión Ambiental de Capital Humano y de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Prioridad de la industria tabacalera en el país
- La existencia de instituciones de apoyo y asesoramiento
- Experiencia Acumulada de varias Empresa del Grupo TABACUBA y del territorio con Sistema de Gestión certificado
- Prioridad del gobierno para la industria tabacalera del país
- Contar con un sistema contable certificado y obteniendo resultados precisos en el área de finanzas
- Coordinación con empresas y provincias aledañas al territorio en tema de ayuda con escasos en la producción
- Mercado seguro en las ventas de exportación

Las estrategias que debe asumir la organización son defensivas, están encaminadas a minimizar el efecto de las debilidades para poder aprovechar las oportunidades que coexisten en el entorno. En el anexo 4 queda explícita la encuesta aplicada a directivos y personas de la empresa, que se le dio el valor del 1 al 3, siendo el 1 el menos importante, que se realizó para la determinación de la estrategia obtenida

### 2.3. Objetivos estratégicos

Tareas a desarrollar:

- Establecimiento de objetivos comerciales
- Definición de los riesgos para alcanzar los objetivos técnicas o herramientas: revisión documental, trabajo en grupo y generación de ideas

Objetivo Estratégico 1: Aumentar la siembra por año en tres tecnologías: Sol en Palo, Sol Ensartado y Tabaco Tapado, a continuación, se muestra una tabla resumida en el año 2021-2022 con las toneladas por modalidad y el total.

| <b>Resumen de producción agrícola</b> | <b>Año</b>     | <b>Unidades de medida</b> |
|---------------------------------------|----------------|---------------------------|
| <b>Tabaco en rama</b>                 | <b>2021/22</b> | <b>Ton</b>                |
| Tabaco tapado                         | 72,00          | <b>Ton</b>                |

|                                     |                |            |
|-------------------------------------|----------------|------------|
| Tabaco ensartado Centro<br>-Oriente | 181,33         | <b>Ton</b> |
| Tabaco sol palo                     | 878,83         | <b>Ton</b> |
| <b>Total</b>                        | <b>1132,16</b> | <b>Ton</b> |

**Tabla1: Resumen de la producción agrícola en tres tecnologías en el año 2021-2022**

Objetivo Estratégico 2: Lograr el crecimiento del acopio, beneficio y despalillo de tabaco en rama y la producción de Tabaco Torcido para la Exportación y Consumo Nacional por año.

| <b>Producción beneficiada</b>       | <b>2020/21</b> | <b>2021/22</b> |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Tabaco tapado                       | 57,04          | 69,84          |
| Tabaco ensartado Centro<br>-Oriente | 159,03         | 170,88         |
| Tabaco sol palo                     | 702,34         | 810,97         |
| <b>Total</b>                        | <b>918,40</b>  | <b>1051,69</b> |

**Tabla2. Resumen de producción por años U/M: t**

| Concepto   | <b>2020/21</b> | <b>2021/22</b> |
|------------|----------------|----------------|
| Despalillo | 325,00         | 367,25         |

**Tabla3. Proyección del despalillo por año U/M: t**

Proceso Torcido del Tabaco (Industria).

Este es el más importante para la investigación, por lo que se verá por etapas; para el cálculo de las producciones se tuvo en cuenta que el crecimiento estará sustentado en tres direcciones fundamentales, las que en su integralidad permitirán alcanzar las cifras proyectadas.

1. Completamiento de la capacidad instalada de las fábricas: se procederá a ir incrementándola hasta su nivel máximo.

2. Remodelación de la antigua Fábrica de Cigarros "Rubén Noguera" a fábrica de tabacos torcidos mecanizados para el consumo nacional.

3. Remodelación, ampliación y mantenimiento constructivo de las restantes fábricas, para lograr las condiciones que exige el proceso productivo.

En esta tabla queda explícito en miles de unidades la proyección de la producción del tabaco torcido manual para la exportación.

| <b>UEB</b>              | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|
| Agustín Martín Veloz    | 250         | 500         |
| Bernarda Toro Pelegrino | 2156        | 2406        |
| Mario Alarcón Martínez  | 725         | 925         |
| <b>Total</b>            | <b>3131</b> | <b>3831</b> |

**Tabla4. Proyección de la producción de tabaco torcido manual para la exportación UM: MU**

Objetivo Estratégico 3: Desarrollar el Capital Humano necesario que genere incremento continuo de la productividad del trabajo con alto grado de satisfacción laboral.

- Lograr Recursos Humanos competentes, preparados, motivados que aseguren el incremento de la productividad, la eficiencia y la eficacia de los procesos.

Objetivo Estratégico 4: Alcanzar crecimiento sostenido en las ventas garantizando equilibrio entre los gastos y los ingresos totales.

**Tabla5. Resumen de los niveles de ingresos en miles de CUP EABT Granma.**

|                            | 2021     | 2022     |
|----------------------------|----------|----------|
| Producción beneficiada de: |          |          |
| Tabaco tapado              | 173343,5 | 197760,6 |
| Tabaco al sol              | 11082,1  | 13569,9  |
| Despalillo                 | 84586,4  | 96418,0  |
| Tabaco torcido             | 77675,0  | 87772,8  |
| Exportación                | 173845,7 | 202750,1 |
|                            | 129285,3 | 158189,7 |

|                |          |          |
|----------------|----------|----------|
| Total ingresos | 649818,0 | 756461.1 |
|----------------|----------|----------|

Objetivo Estratégico 5: Alcanzar resultados óptimos en la gestión de la dirección, elevando los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos directivos, con un control interno eficaz, garantizando que las actividades empresariales se realicen bajo el estricto cumplimiento de la legislación vigente, avanzando en el proceso de perfeccionamiento, con el desarrollo de un Sistema de Gestión Integrado teniendo en cuenta el Decreto Ley 281 y su actualización por el Ordenamiento empresarial e implementando el conocimiento científico técnico, incrementando continuamente la calidad de las producciones y servicios, logrando el reconocimiento nacional para el tabaco torcido que produce la empresa, manteniendo la certificación del Sistema.

- Desarrollar el sistema de Gestión de la Calidad conforme a los principios y requisitos de la NC 9001:2015 con alcance al proceso de torcido de tabaco para la exportación en la Oficina Central, UEB Bernarda Toro Pelegrín y UEB Aseguramiento y Comercialización de Insumos.
- Prevenir, reducir y eliminar los impactos negativos que los procesos causan al Medio Ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.

## **2.4 Estrategia del marketing**

Producto: Para la realización del tabaco torcido de forma general se necesitan tres tipos de hojas, se utiliza hoja para tripa, capote y capa. La tripa es la encargada de dar sabor, consistencia, fortaleza y aroma al tabaco; la hoja encargada de envolver la tripa y dar la estructura del tabaco es el capote, esta pasa por un proceso de prensado donde se estira y se alisa la hoja, llegando a la capa que es la última hoja que se necesita y da la superficie exterior, terminado y belleza del tabaco. Luego se lleva al terminado en dependencia de la marca que se haga, cada marca tiene peculiaridades diferentes, varían por su tamaño, contextura(grosor). Se escoge por colores y se acomodan; luego le ponen la anilla (sello es diferente para cada marca) se envasa (en dependencia de la marca puede ser en cajones de madera, tubo fino etc.) y se envían.

En la empresa existen diferentes UEN:

UEN1: Cohíba

UEN2: Romeo y Julieta

UEN3: H. Upmann

UEN4: Hoyo de Monterrey

UEN5: J.L Piedra

UEN6: Partagás

UEN7: Montecristo

Las UEN de mayor importancia para la empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma son las antes expuestas UEN 2 y UEN 6

Luego de este análisis se puede observar que en el mercado los productos estrellas son Montecristo y Romeo y Julieta tienen un gran crecimiento y alta participación en el mercado, cuando tiene una posición competitiva aceptable y el mercado está en crecimiento, el producto se denomina estrella, por lo general son rentables si se convierten en las futuras vacas lecheras de la compañía. El producto perro que se encuentra en la empresa es Partagás, H. Upmann, Cohíba, J.L Piedra y Hoyo de Monterrey, representa poco y escaso crecimiento en el mercado, además generan pocas utilidades o pérdidas y necesitan ser reestructurados o eliminados, se debe de quitar recursos para dárselo a los productos estrellas ya que no dan utilidades ni ganancia a la empresa. El cuadrante interrogante y vaca no tiene ninguna participación en la matriz. Ver matriz BCG.

En la empresa de acuerdo al estudio que se realizó, queda explícito que los objetivos alternativos son:

Construir:

- Aumentar las porciones de mercados.
- Incluso renunciando a ganancias a corto plazo

Al tomar estrategias de crecimiento intensivo, para el desarrollo del mercado se debe de aumentar las ventas al introducir sus productos actuales en mercados nuevos

Precio: En la empresa se analiza el precio respecto a la calidad, pues a mayor calidad mayores son los precios del producto (ver tablas en el anexo 6 con los precios del producto por marcas)

Promoción: Los productos de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma se sustentará en el uso de las nuevas tecnologías para incrementar la visibilidad de los nuevos productos y servicios en el mercado. Se fomentará el uso de las redes sociales como son, Facebook, Instagram, WhatsApp, cursos de tabaco por YouTube, todo en relación y proponiendo el mismo plan de acción para su único y exclusivo cliente

Plaza: La Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Bayamo, sus distintas UEB se encuentran distribuidas en diferentes municipios de dicha provincia; la UEB de exportación está ubicada en el municipio de Jaguaní. Existe un solo canal de distribución, que es carretera central destino Habana, donde se encuentra ubicado su único y exclusivo cliente Habano S.A. La variable de distribución se encuentra en el nivel 2, productor-mayorista-minorista-consumidor.

## 2.5 Plan de acción y presupuesto

| Acciones de producto   |                               |                  |             |                    |                              |
|--|-------------------------------|------------------|-------------|--------------------|------------------------------|
| Acción   | Responsable                   | Fecha de control | Costo (cup) | Fecha cumplimiento | Ejecuta                      |
| Acondicionamiento de un local para llevar el mk                                    | Director UEB de aseguramiento | Diciembre 2022   | 10 000.00   | Enero 2023         | Brigada de construcción      |
| Despliegue de la identidad corporativa (cartel, sueltos, material de oficina etc.) | Director de desarrollo        | Febrero 2023     | 50 000.00   | Marzo 2023         | Especialista en comunicación |

|   |                           |                |                   |              |                         |
|---|---------------------------|----------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| Incorporar los servicios de negocio y proyectos en el mercado   | Director Comercial        | Enero 2023     | 40 000.00         | Marzo 2023   | Especialista Comercial  |
| Firmar con proveedores oferta comercial para importar bienes  | Director                  | Marzo 2023     | 50 000.00         | Abril 2023   | Especialista Comercial  |
| <b>Subtotal</b>   |                           |                | <b>150 000.00</b> |              |                         |
| <b>Acciones de precio</b>   |                           |                |                   |              |                         |
| Monitorear, recoger información y realizar análisis comparativos del nivel de precios y productos de la competencia | Director de aseguramiento | Enero 2023     |                   | Marzo 2023   | Especialista comercial  |
| Negociar con proveedores para obtener precios más bajos de los suministros y gastos operacionales                   | Director d aseguramiento  | Diciembre 2022 |                   | Enero 2023   | Comprador               |
| Realizar fichas de costo para cada servicio   | Director económico        | Diciembre 2022 |                   | Enero 2023   | Especialista económico  |
|   |                           |                |                   |              |                         |
| <b>Acciones de plaza o distribución</b>   |                           |                |                   |              |                         |
| Diseñar una estrategia de servicio al cliente   | Director de marketing     | Diciembre 2022 |                   | Enero 2023   | Director desarrollo     |
| Establecer red de distribución de la  | Especialista comercial    | Enero 2023     |                   | Febrero 2023 | Especialista desarrollo |

|  |                          |                |                   |            |   |
|--|--------------------------|----------------|-------------------|------------|---|
| organización   |                          |                |                   |            |   |
| Establecer visitas periódicas a organizaciones para actualizarlas sobre los servicios de la empresa e intercambiar con ellas para buscar vías de estímulo que apoyen al incremento de las ventas | Director recursos humano | Diciembre 2022 | 3000.00           | Enero 2023 | Especialista en gestión de capital humano |
| Capacitar a todo el personal de la organización en la gestión de ventas  | Director general         | Diciembre 2022 | 30 000.00         | Enero 2023 | Informático                               |
| Habilitación del sitio web de la empresa con posibilidad de realizar pagos online  | Director de marketing    | Diciembre 2022 |                   | Enero 2023 | Director desarrollo                       |
| <b>Subtotal</b>  |                          |                | <b>33 000.00</b>  |            |   |
| <b>Acciones de promoción</b>   |                          |                |                   |            |   |
| Habilitar página y cuenta empresarial en twitter, Facebook, Instagram, YouTube etc.  | Especialista comercial   | Diciembre 2022 |                   | Enero 2023 | Informático                               |
| Participar en ferias y eventos internacionales   | Director                 | Enero 2023     | 150 000.00        | Marzo 2023 | Especialista de marketing                 |
| <b>Subtotal</b>  |                          |                | <b>150 000.00</b> |            |   |

|              |  |  |                             |  |  |
|--------------|--|--|-----------------------------|--|--|
| <b>Total</b> |  |  | <b>233</b><br><b>000.00</b> |  |  |
|--------------|--|--|-----------------------------|--|--|

## **Conclusiones**

La investigación realizada permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La revisión bibliográfica permitió definir que la metodología propuesta por Stanton es la más conveniente para la aplicación de el plan de marketing en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma.
2. Se consultaron bibliográficamente diversos procedimientos para la elaboración de planes de marketing, determinando el de Stanton (2006) como el aplicable a la entidad por las etapas que plantea y las características que posee la entidad objeto de estudio que permiten insertar este procedimiento fácilmente en su planeación estratégica.
3. A partir de los pasos descritos en el procedimiento seleccionado se elaboró el plan de marketing para la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma, definiéndose objetivos como su posicionamiento en el mercado, elevar las ventas y ayudar a la mejora del marketing en la empresa.

## **Recomendaciones**

1. Desarrollar investigaciones sobre la actualización de las unidades estratégicas de negocios en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma que contribuyan a la planificación y ejecución de la gestión de marketing.
2. A la dirección de la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido del Tabaco Granma el análisis del presente estudio para su aplicación y posible generalización en las UEB.
3. Crear las condiciones para aplicar el plan de marketing diseñado, así como monitorear el cumplimiento de las actividades propuestas periódicamente.
4. Evaluar mensualmente de manera rigurosa las ventas y gastos asociados a la actividad de marketing.

## Bibliografía

1. Albarrán Trujillo, S. E., Salgado Gallegos, M., & Pérez Merlos, J. C. (2020). Integración de la gestión del conocimiento y la industria 4.0, una guía para su aplicación en una organización. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*(mayo), <http://b-ok.lat/book/5869907>
2. Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretao la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2(8), 83-96. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200774592020000300307&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200774592020000300307&script=sci_arttext)
3. Amaya Aragon, R. (2019). La revolución industrial 4.0: transformaciones en las organizaciones y la gestión humana en el periodo 2015-2019. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/893>
4. Badillo Reguera, J., & Roza Bernal, C. A. (2019). México en la cadena global de valor de la industria automotriz [Mexico in the global value chain of the automotive industry]. *Economía UNAM*, 16(48), 121-145. <http://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2019.48.492>
5. Barreto, J. A., Alemán, H. G., & García, R. V. (2019). Desafíos y Transformaciones en las Organizaciones y la Gestión Humana en el marco de la Revolución 4.0. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 12(36), 22-32. <http://www.proquest.com/openview/e2dce8d29924d9f485049a5b2a9148bd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2027535>
6. Bearzotti, L. A. (2018). Industria 4.0 y la Gestión de la Cadena de Suministro: el desafío de la nueva revolución industrial. *Gaceta Sansana*, 3(8). [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182021000100147](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000100147)
7. Benavides, G. F. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29). [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182021000100147](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000100147)
8. Blanco, J. L. (2019). Gestión del cambio y estrategia 4.0. *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*(3), 6. [http://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2020&q=que+e](http://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2020&q=que+e)

[s+mercadotecnia+digital&oq=que+es+mercadotecnia+#d=gs\\_qabs&u=%23p%3D1zembfh0goAJ](https://doi.org/10.1590/s0034-759020180306)

9. Boaventura, P. S. M., Abdalla, C. C., AraÚJo, C. L., & Arakelian, J. S. (2018). Cocreación de valor en la cadena del café especial: El movimiento de la tercera ola del café. *Revista de Administração de Empresas*, 58(3), 254-266. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180306>
10. Carrillo Penagos, D. M. (2011). Estructuración De Procesos: La Cadena De Valor. *Gerencia de Procesos*. <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26062/Trabajo%20de%20investigaci%C3%B3n%20Parcial.pdf?sequence=1>
11. Cerezo-Narváez, A., Otero-Mateo, M., Rodríguez-Pecci, F., & Pastor-Fernández, A. (2018). Transformación digital de requisitos en la industria 4.0: caso de plataformas navales. *DYNA-Ingeniería e Industria*, 93(4). <http://www.academia.edu/download/67483149/8.pdf>
12. Chandra, D. (2020). Digital marketing strategy on travel tourism businesses in marketing 4.0 era [original]. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(3), 58-64. <https://doi.org/http://doi.org/10.21744/irjm.v7n3.898>
13. del Val Román, J. L. (2019, 2016). Industria 4.0: la transformación digital de la industria.
14. Foschiatti, A. M., & Alberto, J. A. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico [original]. *GEOGRAFICA DIGITAL*, 9(18), 1-11. <http://revistas.unne.edu.ar/index.php/geo/article/view/2235>
15. García, O. A. L. (2021, 2019). Tecnologías de la Industria 4.0 en la innovación de la cadena de valor de las PYMES. <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2020/01/8617-63-0.pdf#page=25>
16. Gómez-Luciano, C. A., De Koning, W., Vriesekoop, F., & Urbano, B. (2019). A model of agricultural sustainable added value chain: The case of the Dominican Republic value chain [Modelo de cadena de valor agraria sostenible: La cadena

de valor de la República Dominicana]. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo*, 51(1), 111-124. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-86652019000100009&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-86652019000100009&lang=es)

17. Guerra, R. P., & Ortiz, G. A. (2020). La industria 4.0 y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(3). <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2020/01/8617-63-0.pdf#page=25>
18. Guzmán-Bautista, J. H., & Chire-Fajardo, G. C. (2019). Evaluación de la cadena de valor del cacaoThe obroma cacao l. peruano [Assessment of the value chain of Peruvian cacao The obroma cacao l.]. *Enfoque UTE*, 10(1), 97-116. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v10n1.339>
19. Hernandez-Luna, M., Robledo-Fava, R., Fernández de Córdoba, P., Paredes, A., Michinel Álvarez, H., & Zaragoza Fernández, S. (2018). Uso de la correlación estadística para la gestión energética en locales de oficina empleando técnicas de la Industria 4.0. *DYNA: Ingeniería e Industria*, 93(6), 602-607. <http://www.economia.unam.mx/suayed/20212/horarios/dos/0825-8281.pdf>
20. Hernández Arzaba, J. C., Platas-Rosado, D. E., Asiain Hoyos, A., Pérez Vásquez, A., Avalos De la Cruz, D. A., & Ávila Serrano, N. Y. (2019). Mapeo de la cadena de valor de la tilapia en el estado de Veracruz [Mapping of the value chain of tilapia in the state of Veracruz]. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 10(5), 1167-1174. <http://doi.org/10.29312/remexca.v10i5.572>
21. Husain-Talero, S. (2018). Análisis de los costos de producción y la cadena de valor de las plantas tradicionales que cultivan los campesinos de Cundinamarca, Colombia [Analysis of the Production Costs and the Value Chain of Traditional Plants Grown by Peasants from Cundinamarca Province, Colombia]. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(82), 97-114. <http://doi.org/10.11144/javeriana.cdr15-82.acpc>

22. Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1985). Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, 2(3), 185-195. [http://doi.org/10.1016/0167-8116\(85\)90011-4](http://doi.org/10.1016/0167-8116(85)90011-4)
23. Kotler, P. (2014). *Marketing 4.0* (C. E. d. Chicago, Ed. 1st ed., Vol. 1). Centro Empresarial de Chicago. [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://usmpaqp.edu.pe/%3Fsmid\\_process\\_download%3D1%26download\\_id%3D10175&ved=2ahUKEwjEgqTv\\_pryAhUQTDABHe9gAdEQFnoECAQQAg&usq=AOvVaw1mtD3aXvl9DAA5VnkNSIDf](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://usmpaqp.edu.pe/%3Fsmid_process_download%3D1%26download_id%3D10175&ved=2ahUKEwjEgqTv_pryAhUQTDABHe9gAdEQFnoECAQQAg&usq=AOvVaw1mtD3aXvl9DAA5VnkNSIDf)
24. Kumar, A., & Dutt, V. (2020). Coronavirus impact on marketing, ecommerce & advertising: A deep study. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 3923-3931. <http://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/thinkforward/2021/Think+Forward+Report+2021.pdf>
25. Leon, R. J., Medina, D. E. M., & Zúñiga, S. P. A. (2021). Gestión de tendencias STEM en educación superior y su impacto en la industria 4.0. *Journal of the Academy*(5), 99-121. [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3797/Estrategia\\_ventas\\_digitales\\_CRM\\_LMD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3797/Estrategia_ventas_digitales_CRM_LMD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
26. Mantilla, L. V. (2020). *Marketing digital: Reflexiones sobre su relevancia para el crecimiento de las empresas en la actualidad* [Tesis de Grado, Universidad Santo Tomás]. Bogotá, Colombia.
27. Martínez Zarate, N., Bokelmann, W., & Pachón Ariza, F. A. (2019). Value chain analysis of panela production in Utica, Colombia and alternatives for improving its practices [Análisis de la cadena de valor de la panela en Útica, Colombia y alternativas para mejorar sus prácticas]. *Agronomía Colombiana*, 37(3), 297-310. <http://doi.org/10.15446/agron.colomb.v37n3.78967>
28. Mon, A., Del Giorgio, H., De María, E., Figuerola, C., & Querel, M. (2018). Evaluación del desarrollo tecnológico para la definición de Industrias 4.0. [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://usmpaqp.edu.pe/%3Fsmid\\_process\\_download%3D1%26download\\_id%3D10175&ved=2ahUK](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://usmpaqp.edu.pe/%3Fsmid_process_download%3D1%26download_id%3D10175&ved=2ahUK)

[EwjEggTv\\_pryAhUQTDABHe9gAdEQFnoECAQQAg&usg=AOvVaw1mtD3aXvl9DAA5VnkNSIDf](http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip)

29. Nur Başıyazicioğlu, H., & Karamustafa, K. (2018). Marketing 4.0: Impacts of technological developments on marketing activities. *Temmuz 2018*, 8(2), 622-642.
30. Olivera Díaz, A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. [Original]. *La matriz DAFO en la gestión estratégica*, 1(1), 6. <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>
31. Oliveras Díaz, G. (2017). Diseño de un modelo de excelencia operacional con soporte de la dirección y gestión de proyectos para la industria 4.0. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000100061](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100061)
32. Orozco-Toro, J. A., & Ferré-Pavia, C. (2019). The Effects of Branding Intangibles on Corporate Reputation: A complete value chain analysis in the case of Catalonia Television [Los intangibles de la marca y su efecto en la reputación corporativa: La evaluación de toda cadena de valor de Televisión de Catalunya]. *Revista de Comunicación*, 18(1), 111-134. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A6>
33. Pérez Avila, M. I. (2015). *Mejora del servicio al cliente en empresas comercializadoras. Aplicación en EMCOMED Holguín* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
34. Pérez, S. A. (2020). El marketing 4.0 y su influencia en los consumidores. *Revista Neuronum*, 6(1), 173-178. <http://eduneuro.com/revista/index.php/revistaneuronum/article/view/230>
35. Peris, J., & Senior, A. (2019). Gobierno y Gestión 4.0. *Calidad: Revista mensual de la Asociación Española para la Calidad*(2), 6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7238673>
36. Porter, M. (2004). Cadena de valor. *México: Editorial CECSA*. [http://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Cadena+de+valor.+M%C3%A9xico%3A+Editorial+CECSA.+&btnG=](http://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Cadena+de+valor.+M%C3%A9xico%3A+Editorial+CECSA.+&btnG=)

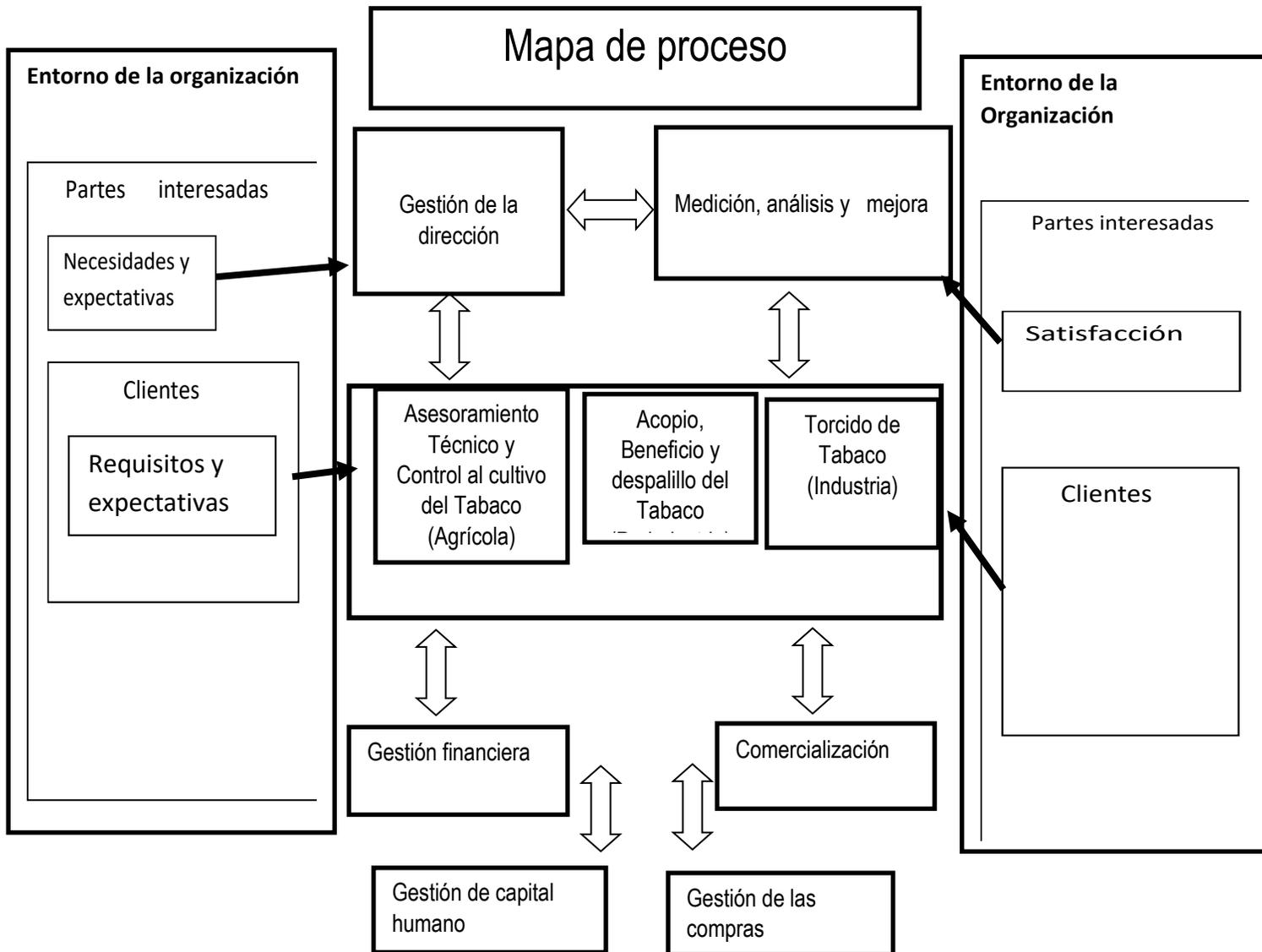
37. Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., & Ramírez Molina, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8929>
38. Reich, Y., & Levy, E. (2004). Managing product design quality under resource constraints [Original]. *International Journal of Production Research*, 42(13), 2560-2572. <https://doi.org/http://doi.org/10.1080/0020754042000208394>
39. Ruiz Cofreces, J., & Dejo Oricain, N. Industria 4.0: aplicaciones en la gestión empresarial. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93247-3\\_78](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-93247-3_78)
40. Sachon, M. (2018). Los pilares de la industria 4.0. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*(148). <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/10/IEEM-abril-Art-industria-4punto0.pdf>
41. Schlegel, R. M. (2021). Gestión de proyecto de implementación tecnológica orientada al sistema de ganadería de precisión: El RFID como primera implementación de tecnología 4.0 en un establecimiento de la zona de General Campos, departamento San Salvador. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=41.%09Schlegel%2C+R.+M.+%282021%29.+Gesti%C3%B3n+de+proyecto+de+implementaci%C3%B3n+tecnol%C3%B3gica+orientada+al+sistema+de+ganader%C3%ADa+de+precisi%C3%B3n%3A+El+RFID+como+primera+implementaci%C3%B3n+de+tecnolog%C3%ADa+4.0+en+un+establecimiento+de+la+zona+de+General+Campos%2C+departamento+San+Salvador.+&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=41.%09Schlegel%2C+R.+M.+%282021%29.+Gesti%C3%B3n+de+proyecto+de+implementaci%C3%B3n+tecnol%C3%B3gica+orientada+al+sistema+de+ganader%C3%ADa+de+precisi%C3%B3n%3A+El+RFID+como+primera+implementaci%C3%B3n+de+tecnolog%C3%ADa+4.0+en+un+establecimiento+de+la+zona+de+General+Campos%2C+departamento+San+Salvador.+&btnG=)
42. Smyth, H., & Lecoeuvre, L. (2015). Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 29-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.005>
43. Székely, S., Z., C., L.I., C., & A., B. (2020). Industrial marketing 4.0 - upgrading the industrial costumers' path to the digital economy. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 22(2), 535-549. <https://doi.org/http://10.17512/pjms.2020.22.2.35>

44. Tarabasz, A. (2013). The reevaluation of communication in customer approach towards marketing 4.0. *International Journal of Contemporary Management*, 12(4), 124-134. <http://dspace.uni.lodz.pl/handle/11089/11386>
45. Tundidor, A., Hernández, E., Peña, C., Martínez, J., Campos, J., & Hernández, C. (2018). *Cadena de suministro 4.0*. Marge Books. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LjB8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=45.%09Tundidor,+A.,+Hern%C3%A1ndez,+E.,+Pe%C3%B1a,+C.,+Mart%C3%ADnez,+J.,+Campos,+J.,+%26+Hern%C3%A1ndez,+C.+\(2018\).+Cadena+de+suministro+4.0.+Marge+Books.+&ots=WZMjyQ1i3p&sig=okq0KKt4DGiEADWUtdckCydmsgM](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LjB8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=45.%09Tundidor,+A.,+Hern%C3%A1ndez,+E.,+Pe%C3%B1a,+C.,+Mart%C3%ADnez,+J.,+Campos,+J.,+%26+Hern%C3%A1ndez,+C.+(2018).+Cadena+de+suministro+4.0.+Marge+Books.+&ots=WZMjyQ1i3p&sig=okq0KKt4DGiEADWUtdckCydmsgM)
46. Uribe-Vélez, J., Avila-Roa, L., & Chacón-Ramírez, E. A. (2021). Sistema de gestión de energía bajo el paradigma de Industria 4.0. *Revista Ingenio*, 18(1), 33-40. <https://scholar.archive.org/work/4fitaspgnvaibp3ygcmfluggi/access/wayback/https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/download/2780/2970>
47. Vassileva, B. (2017). Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization. *Óbuda University e-Bulletin*, 7(1). [https://www.researchgate.net/profile/Bistra-Vassileva/publication/317077452\\_Marketing\\_40\\_How\\_Technologies\\_Transform\\_Marketing\\_Organization/links/592c70750f7e9b9979b25efd/Marketing-40-How-Technologies-Transform-Marketing-Organization.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Bistra-Vassileva/publication/317077452_Marketing_40_How_Technologies_Transform_Marketing_Organization/links/592c70750f7e9b9979b25efd/Marketing-40-How-Technologies-Transform-Marketing-Organization.pdf)
48. Velázquez Leyva, R. R.-B. H., Karel (2006). *Folleto de dirección estratégica*. Editorial universitaria. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=48.%09Vel%C3%A1zquez+Leyva%2C+R.+R.-B.+H.%2C+Karel+%282006%29.+Folleto+de+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica.+Editorial+universitaria.&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=48.%09Vel%C3%A1zquez+Leyva%2C+R.+R.-B.+H.%2C+Karel+%282006%29.+Folleto+de+direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica.+Editorial+universitaria.&btnG=)
49. Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2013). The business model in entrepreneurial marketing: A communication perspective on business angels' opportunity interpretation. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 755-764. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.012>

50. Zambrano, C. (2020). *Gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos para incrementar valor al cliente* [Tesis de doctorado, Universidad de Holguín]. Holguín.
51. Zapata, D., D., M., & Osorio, G. P. (2021). Cómo perciben las generaciones actuales la marca Google en la era del marketing 4.0. *CIES*, 12(1), 55-84. <https://www.academia.edu/download/65964890/3. Como perciben las generaciones actuales la marca Google en la era del marketing 4.0.pdf>
52. Zeferino, E. B. B., Sarantopoulos, A., Spagnol, G. S., Min, L. L., & Freitas, M. I. P. d. (2019). Value Flow Map: application and results in the disinfection center [Mapa de la Cadena de Valor: aplicación y resultados en el centro de desinfección. Mapa de Fluxo de Valor: aplicação e resultados na central de desinfeção]. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(1), 140-146. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0517>

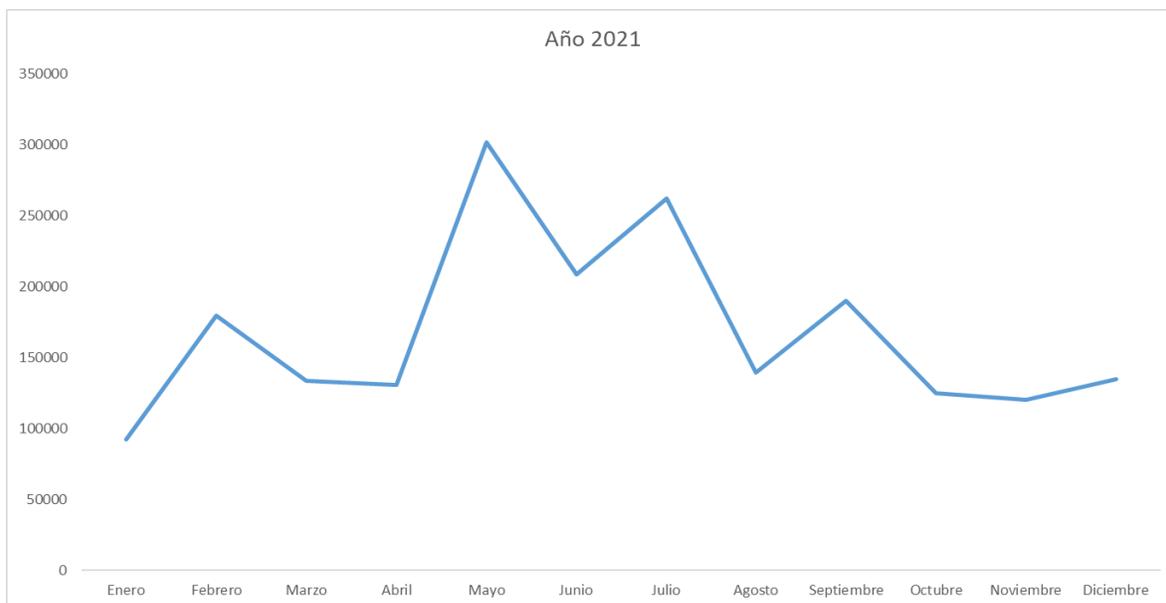
## Anexos:

### Anexo 1. Mapa de proceso de la empresa



## Anexo 2: Ventas de tabaco torcido para la exportación año 2021

| Año  | Mes        | Ventas    |
|------|------------|-----------|
| 2021 | Enero      | 92350.00  |
| 2021 | Febrero    | 179675    |
| 2021 | Marzo      | 133520.00 |
| 2021 | Abril      | 130600.00 |
| 2021 | Mayo       | 301590.00 |
| 2021 | Junio      | 208275.0  |
| 2021 | Julio      | 262285.0  |
| 2021 | Agosto     | 139515.0  |
| 2021 | Septiembre | 189940.0  |
| 2021 | Octubre    | 124525.0  |
| 2021 | Noviembre  | 120195.0  |
| 2021 | Diciembre  | 134485.0  |



**Anexo 3:** Mapa de proceso para la elaboración del tabaco torcido.

| ENTRADA  | TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO   | SALIDA   |
|--|--|--|
| <p>Necesidad de los clientes, requisitos del producto, volúmenes de producción, selección y evaluación de los proveedores.</p> | <p><b>1. PLANIFICACIÓN.</b></p> <p>A partir del Programa de desarrollo de la Empresa, donde se especifica el volumen de producción la Dirección de Industria Nacional nos asigna los surtidos previstos en la comercialización de Habanos S.A. La Dirección de Pre-industria e Industria realiza el plan por surtidos del año trimestral y mensual.</p> <p>Se planifican cantidades que aseguren los volúmenes del producto, los requisitos especificados y el control de la eficacia del proceso, teniendo en cuenta los Procesos de Gestión de las Compras, Capital Humano y el de Medición, análisis y mejora del proceso.</p> <p>Las operaciones del proceso se realizarán según la NEAG: 1715 - 01: 2014 Tabaco torcido a mano - molde de tripa larga. Proceso Tecnológico. Y los procedimientos de realización del producto para el tabaco torcido a mano-lona-molde de tripa corta.</p> | <p>Planificación de los volúmenes a producir y los recursos para asegurarlo.</p> |
| <p>Tercios de capa. Pacas de Capote y Fortalezas. Cajas de Picadura.</p>   | <p><b>2.1 Preparación de la materia prima</b></p> <p>La realización del producto se inicia con la entrada de materias primas (Tabaco) proveniente del almacén de la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Comercialización de Insumo, para ser acondicionadas por la Brigada de preparación de materia prima para la Brigada de Torcido</p> <p><b>Controles.</b></p> <p><b>Según Procedimiento de registro de inspección a los procesos. MP DCM - 10</b></p>  | <p>Pesadas de Fortaleza. Pesadas de Capotes. Medias Hojas de Capa</p>            |
| ENTRADA  | TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO   | SALIDA   |
| <p>Manojos o gavillas de hojas de tabaco para capas</p>  | <p><b>2.2 Despalillo.</b></p> <p>Esta operación tiene por objeto extraerles la vena central a las hojas de tabaco para capa, clasificar las medias hojas de capa por su tamaño y textura y por su color cuando sea necesario, de acuerdo con la clase y el vitolarío en producción, pre-plancharlas y formar grupos de medias hojas. Las puntas de las hojas se doblarán hacia la base</p> <p>Controles.</p> <p>Según Procedimiento MP DCM - 10</p>  | <p>Bolas de capas (25 medias Hojas)</p>  |

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
|  | Procedimiento de registro de inspección a los procesos.   |                              |
| Bolas de capas (25 medias Hojas) de acuerdo a la vitola.<br>Fortalezas No. 1, Fortaleza No.2, Fortaleza No. 3 y Capote, Pegamento. | <b>2.3 Elaboración de tabaco.</b><br>Esta operación tiene por objeto elaborar tabacos de las diferentes vitolas con las especificaciones establecidas en la elaboración del Tabaco Torcido a mano-molde.<br><b>Controles.</b><br><b>Según Procedimiento MP DCM - 10</b><br><b>Procedimiento de registro de inspección a los procesos.</b> | Tabacos Torcidos por vitola. |

| ENTRADA  | TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO   | SALIDA   |
|--|--|--|
| Materias primas y Tabacos Torcidos.  | <b>2.4 Fumigación de tabaco</b><br>La operación de fumigación tiene por objeto controlar la aparición de plagas en la materia prima y los tabacos torcidos estos últimos se fumigarán antes de colocarse en el cuarto de desecado (escaparate) y después cada 45 días o cuando así lo requiera por la presencia de infestación observado visualmente o en las trampas colocadas en los locales.<br><b>Controles.</b><br>➤ <b>Según Procedimiento MP DCM - 10</b><br><b>Procedimiento de registro de inspección a los procesos.</b> | Materias primas y Tabacos Torcidos libres de plagas.   |
| Tabacos Torcidos.  | <b>2.5 Desecado del Tabaco Torcido.</b><br>La operación de colocar los tabacos torcidos en el Cuarto de desecado (escaparate) por un tiempo determinado, tiene por objeto desecar éstos hasta un nivel de humedad especificado para su posterior envasado.   | Tabacos Torcidos con humedad reglamentada.             |
| Tabacos Torcidos con humedad reglamentada.<br>Cajones habilitados laminas entrecamadas, calzos, cintas Sandr volantes de | <b>2.6 Clasificado y envasado de tabacos (Escogida).</b><br>Esta operación consiste en clasificar los tabacos torcidos de acuerdo a sus colores y matices y colocarlos en envases después de clasificados de forma tal que el tabaco muestre uniformidad a golpe de vista.<br><b>Controles.</b>  | Tabacos Torcidos clasificados por colores y envasados. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| conservación) etique<br>autocolante.                            | ➤ <b>Según Procedimiento MP DCM - 10<br/>Procedimiento de registro de<br/>inspección a los procesos.</b>  |  |
| <b>ENTRADA</b>  | <b>TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>   | <b>SALIDA</b>                          |
| Tabacos Torcidos<br>clasificados por<br>colores<br>y envasados. | <p><b>2.7 Anillado.</b></p> <p>Consiste en la colocación de la anilla a los tabacos para su identificación según la marca comercial, mejorar la presentación e imagen del producto y el posterior clavado de envase si este fuera necesario.</p> <p>La operación de anillado puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anillado solo.</li> <li>➤ Anillado y envasado en tubo de aluminio</li> <li>➤ Anillo y celofán.</li> <li>➤ Láminas de cedro, anillo y celofán</li> <li>➤ Envolturas de papel y anillo</li> <li>➤ Anillado y envasado en petaca y displaye.</li> </ul> <p><b>Controles.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Según Procedimiento MP DCM - 10<br/>Procedimiento de registro de<br/>inspección a los procesos.</b></li> </ul> | Tabacos<br>envasados según<br>surtidos |

| <b>ENTRADA</b>   | <b>TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>  | <b>SALIDA</b>   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cajones sin habilitar, Papeletas de firma,</li> <li>➤ Filetes,</li> <li>➤ Vistas,</li> <li>➤ Cubiertas,</li> <li>➤ Bofetón,</li> <li>➤ Costero,</li> <li>➤ Stik Habanos,</li> <li>➤ Sello de garantía,</li> <li>➤ Papel Bón,,</li> <li>➤ Tabacos</li> </ul> | <p><b>2.8 Adornado de envases</b></p> <p>Esta operación enmarca el proceso de adornado de los envases y repercute en la imagen interna y externa de la cubierta del producto.</p> <p>El habilitado se realiza en dos momentos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de entregar los cajones al envasado (2.6), donde se cubre el envase en su interior y exterior con las habilitaciones y el empapelado de forma tal que no interfiera con la abertura y manipulación del envase</li> <li>• Cuando los envases retornan con los tabacos torcidos ya anillados para completar el habilitado de los mismos como parte del terminado.</li> </ul> <p>La operación del adornado de envases puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colocación del habilitado en los envases corrientes.</li> </ul> | Tabacos Torcidos<br>en envases<br>adornados y<br>terminados |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>envasados según surtidos,</p> <p>➤ Cajas de cartón</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cubierta</li> <li>➤ Vista</li> <li>➤ Colocación de Aros o Papeletas.</li> <li>➤ Filetes</li> <li>➤ Largueros y Costeros</li> <li>➤ Bofetón.</li> <li>➤ Colocación del Broche</li> <li>➤ Terminado de los Envases.</li> </ul> <p><b>Controles.</b></p> <p>➤ <b>Según Procedimiento MP DCM - 10</b><br/><b>Procedimiento de registro de inspección a los procesos.</b></p>  |   |
| <b>ENTRADA</b>  | <b>TAREAS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>  | <b>SALIDA</b>   |
| <p>Tabacos Torcidos en envases adornados y terminados</p> | <p><b>2.9 Embalaje y marcación</b></p> <p>Estas operaciones, cerrarán el ciclo de operaciones tecnológicas, quedando listo el producto para su comercialización y consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar los embalajes finales que contendrán los envases de tabacos.</li> <li>• Identificar cada uno de los embalajes según marca comercial, surtido, cantidad, etc de los productos.</li> </ul> <p><b>Controles.</b></p> <p>➤ <b>Según Procedimiento MP DCM - 10</b><br/><b>Procedimiento de registro de inspección a los procesos.</b></p> | <p>Productos embalados listos para su almacenamiento y comercialización</p> |

**Anexo 4:** Resultado obtenido en la matriz DAFO luego de aplicar el software.

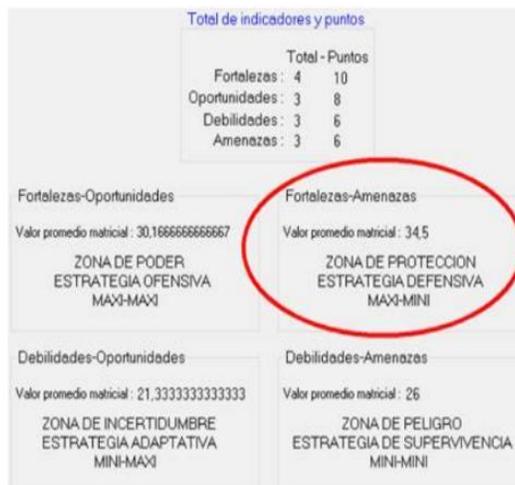
| <b>Fortaleza</b>  | <b>Notación<br/>oportunidad</b>   | <b>Notación<br/>amenaza</b>                                       | <b>Notación<br/>de lo que<br/>influyen la<br/>fortaleza y<br/>debilidad<br/>en la<br/>entidad</b> |
|---|---|---|---|
| -Contar con un sistema de gestión de la Calidad calificado como bueno | 1<br><br>Certificar los Sistemas de Gestión Ambiental de Capital Humano y de Seguridad y Salud en el Trabajo. | 1<br><br>-Ocurrencias de desastres naturales en el territorio.    | 3   |
| Las arraigadas tradiciones del cultivo de la hoja en la provincia.    | 1<br><br>Prioridad la industria tabacalera en el país.  | 2<br><br>-Financiamientos limitados para programas de desarrollo. | 2   |
| Contar con mercado seguro para las producciones.                      | 3<br><br>La existencia de instituciones de apoyo y asesoramiento  | 1<br><br>-La extensión de plagas y enfermedades.                  | 1   |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | (ONIT, IPEL, CIGET, Empresa .del territorio).  |  |   |
| La existencia de una contabilidad certificada.    | 1<br>Experiencia Acumulada de varias Empresa del Grupo TABACUBA y del territorio con Sistema de Gestión certificado. | 1<br>-Incumplimiento de contratos por parte de proveedores y clientes.                       | 3 |
| La existencia de suelos aptos para el cultivo.    | 1<br>Contar con el Grupo Empresarial TABACUBA y el Instituto de investigaciones del Tabaco.                          | 1<br>-Incertidumbre de las relaciones EEUU – Cuba.   | 2 |
| La existencia de agua para los programas de riego | 1<br>Certificar la contabilidad  | 1<br>-Poca asignación de combustible para la transportación de la mercancía hasta Habano S.A | 2 |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   |   |   |
| Personal preparado para el desempeño de los procesos tecnológicos del torcido, beneficio, cultivo y despalillo | 1<br>Coordinación con empresas y provincias aledañas al territorio en tema de ayuda con escasos en la producción. | 3<br>-Existe poca fuerza de trabajo en la fábrica de exportación.                                   | 3 |
| Compromiso de parte de la alta dirección con el desarrollo e implementación de los sistemas de gestión         | 3<br>Mercado seguro en las ventas de exportación.   | 2<br>-Existe un sistema de pago deficiente ya que no se satisface las necesidades de los operarios. | 1 |
| <b>DEBILIDADES</b>   |   |   |   |
| Infraestructura deteriorada en todas las UEB de la Empresa.  | 1   | 3   | 2 |
| Problemas con la capacidad de almacenaje en la UEB   | 1   | 2   | 3 |

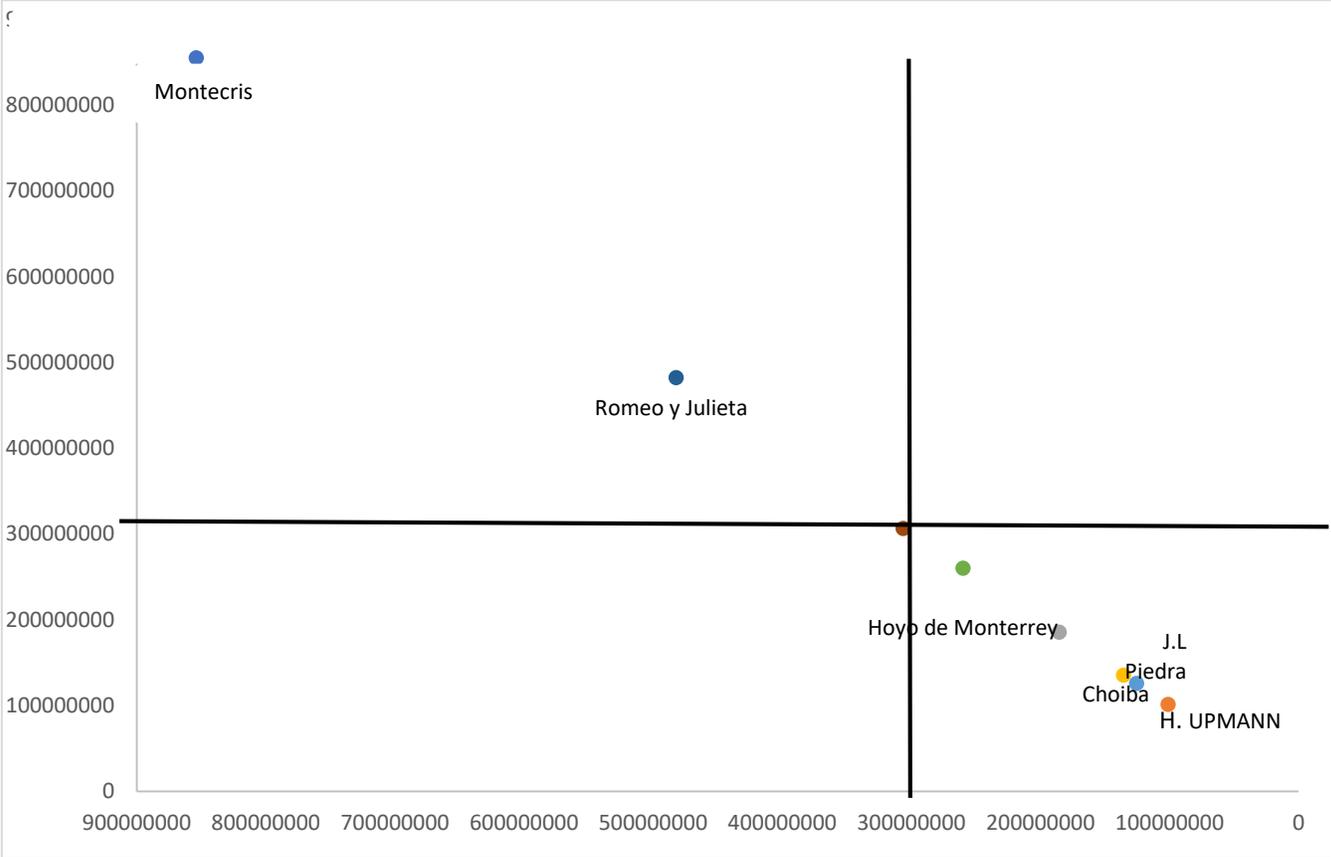
|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Bernarda Toro<br>Pelegrín, Agustín<br>Martín Veloz, Mario<br>Alarcón, Paquito<br>Rosales, el Despalillo<br>de Guisa, La José<br>Martí, Monjará,<br>Bueycito, Santa Rita,<br>Cuatro Caminos, el<br>Horno y Gallardo. |   |   |   |
| -El servicio de transporte y maquinaria no satisface en calidad y cantidad las demandas de la organización.   | 1 | 1 | 3 |
| Carencia de un camión especializado para la UEB de Aseguramiento y Comercialización de Insumos, así como la UEB Silvícola.  | 1 | 1 | 2 |
| Alto deterioro en la tecnología del   | 2 | 3 | 3 |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| beneficio, el despalillo y el torcido.                 |   |   |   |
| Inmobiliario deteriorado en todas las UEB              | 1 | 1 | 2 |
| Desmotivación del personal                             | 2 | 3 | 3 |
| Indicadores productivos de la exportación se incumplen | 3 | 1 | 3 |



Análisis para saber el cuadrante en que se encuentra la empresa.

**Anexo 5: Matriz BCG**



**Anexo 6:** Precio de los productos por marcas y surtidos

| <b>Marca</b>             | <b>Código</b>   | <b>Precio</b> |            |
|--------------------------|-----------------|---------------|------------|
| <b>Cohiba</b>            | 201.1.11.0210   | 66983.07      | 63926.7558 |
|                          | 201.1.11.0244   | 39866.75      |            |
|                          | 201.1.11.0247   | 35809.80      |            |
|                          | 201.1.11.0248   | 75676.55      |            |
|                          | 201.1.11.0286   | 111486.35     |            |
|                          | 201.1.11.0299   | 53738.01      |            |
|                          | <b>H.UPMANN</b> | 201.1.11.1103 |            |
|                          | 201.1.11.1198   | 218962.38     |            |
| <b>Hoyo de Monterrey</b> | 201.1.11.1211   | 38244.58      | 147725.773 |
|                          | 201.1.11.1272   | 257206.96     |            |
| <b>J.L. Piedra</b>       | 201.1.12.1808   | 295451.55     | #¡DIV/0!   |
|                          | 201.1.12.1810   |               |            |
|                          | 201.1.12.1814   | 295451.55     |            |
|                          | 201.1.12.1824   | 19552.62      |            |
|                          | 201.1.12.1827   |               |            |
| <b>Montecristo</b>       | 201.1.11.1704   | 19552.62      | #¡DIV/0!   |
|                          | 201.1.11.1714   | 19552.62      |            |
|                          | 201.1.11.1718   | 20634.02      |            |
|                          | 201.1.11.1730   | 40186.63      |            |

|                        |               |           |          |
|------------------------|---------------|-----------|----------|
|                        | 201.1.11.1736 | 60820.65  |          |
|                        | 201.1.11.1737 | 101007.28 |          |
|                        | 201.1.11.1765 | 161827.93 |          |
|                        | 201.1.11.1774 | 27351.52  |          |
| <b>Partagás</b>        | 201.1.11.0701 | 189179.45 | #¡DIV/0! |
|                        | 201.1.11.1811 | 47275.87  |          |
|                        | 201.1.11.1844 | 236455.32 |          |
| <b>Romeo y Julieta</b> | 201.1.11.2608 | 283731.19 | #¡DIV/0! |
|                        | 201.1.11.2610 | 520186.50 |          |
|                        | 201.1.11.2619 | 50653.44  |          |
|                        | 201.1.11.2620 |           |          |
|                        | 201.1.11.2637 | 48087.27  |          |
|                        | 201.1.11.2653 | 28440.38  |          |
|                        | 201.1.11.2655 | 65558.31  |          |
|                        | 201.1.11.2656 | 93998.69  |          |
|                        | 201.1.11.2661 | 159556.99 |          |
|                        | 201.1.11.2662 | 253555.68 |          |
|                        | 201.1.11.2670 |           |          |
|                        | 201.1.11.2683 | 28915.00  |          |
|                        | 201.1.11.2696 | 28915.00  |          |