

# **Facultad de Ciencias Empresariales y Administración**

## **Trabajo de Diploma**

**Estrategias para la gestión comercial en la Empresa  
“Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de  
Consumo” de Holguín**

**Autor: Héctor Marcos Pupo Martínez**

**Tutor: Lic. Reynaldo Catalá; Dr. C; Profesor Titular**

**2021**

TRABAJO DE DIPLOMA



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN EMPRESAS MAYORISTAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BIENES DE CONSUMO .....	7
1.1 Gestión.....	7
<b>1.1.1 La gestión organizacional</b> .....	8
<b>1.1.2 Gestión empresarial</b> .....	8
<b>1.1.3 Gestión comercial</b> .....	10
1.2 Comercialización .....	13
<b>1.2.1 Comercialización en empresas productoras de alimentos</b> .....	14
1.3 Estrategia Concepto .....	20
<b>1.3.1 Tipos de estrategias empresariales</b> .....	21
<b>1.3.2 Planeación estratégica</b> .....	22
<b>1.3.3 Estrategia de comercialización</b> .....	23
1.4 La Psicología de ventas y estrategias para lograr ventajas competitivas.....	32
CAPITULO II: ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA “MAYORISTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y OTROS BIENES DE CONSUMO” DE HOLGUÍN.....	34
2.1 Caracterización de la Empresa.....	34
2.2 Análisis estratégico para la gestión comercial en la Empresa mayorista de productos alimenticios y otros bienes de consumo de Holguín .....	36
2.3. Propuesta de Estrategias comerciales para la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín.....	49
CONCLUSIONES .....	51
RECOMENDACIONES.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
Anexos	



## **RESUMEN**

Con la pretensión de contribuir a favorecer el desarrollo de los procesos empresariales se lleva a cabo la presente investigación en la Empresa “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín. La utilización de métodos teóricos y empíricos tales como, la revisión de documentos y entrevistas a los trabajadores y directivos de las diferentes Unidades Económicas Básicas (UEB) que integran la empresa, permitió develar las insuficiencias que inciden negativamente en los resultados que obtiene la entidad en el primer semestre del año 2021. Lo antes expuesto fue el punto de partida para formular el problema científico, el objeto a transformar, el campo de acción y el objetivo de la tesis. En consecuencia, se realiza el diseño de estrategias dirigidas a perfeccionar el sistema de gestión comercial de la entidad, los pasos seguidos en el diseño con énfasis en la etapa de diagnóstico donde se realiza el estudio minucioso desde el punto de vista interno y externo de clientes y proveedores implicados en los resultados que se obtienen. Las mismas sometidas a criterios de expertos en la actividad empresarial recibieron el consenso unánime en relación con las potencialidades que presentan para contribuir al cumplimiento del objetivo, a la transformación del objeto, la veracidad de la hipótesis y con ello la respuesta al problema científico.



## **ABSTRACT**

With the aim of contributing to favor the development of business processes, the present investigation is carried out in the Company "Wholesaler of Food Products and Other Consumer Goods" in Holguín. The use of theoretical and empirical methods such as the review of documents and interviews with the workers and managers of the different Basic Economic Units (UEB) that make up the company. allowed to reveal the shortcomings that negatively affect the results obtained by the entity in the first semester of the year 2021. The above was the starting point to formulate the scientific problem, the object to be transformed, the field of action and the objective of the thesis. Consequently, the design of strategies aimed at improving the commercial management system of the entity is carried out, the steps followed in the design with emphasis on the diagnostic stage where the meticulous study is carried out from the internal and external point of view of clients and suppliers involved in the results obtained. They were subjected to the criteria of experts in business activity and received unanimous consensus in relation to the potentialities they present to contribute to the fulfillment of the objective, to the transformation of the object, the veracity of the hypothesis and with it the answer to the scientific problem.



## **INTRODUCCIÓN**

Cada día las organizaciones están sometidas a fuertes presiones por la competencia en el mercado, lo que las obliga a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. (Chiavenato, 2017). El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables. (Palacios, 2016)

A escala internacional y en particular en Cuba el mercado transita por un proceso de perfección y ordenamiento en correspondencia con el desarrollo científico y tecnológico lo cual incide en una mayor preparación de los clientes que se manifiesta en que: son portadores de un mayor nivel de exigencia que deviene de una mejor preparación e información. Tal situación implica mejorar los instrumentos de marketing los que aún tienen vigencia, sin embargo, los retos actuales para enfrentar el progreso social exigen de un enfoque de gestión a nivel de empresa que garantice una adecuada relación con los clientes a mediano y largo plazo.

Ante estos desafíos, las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral. (González, 2019)

En este contexto, se hace cada vez más necesario para los empresarios y altos directivos de las empresas dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa más competitiva en este difícil contexto. El esquema lógico para poder hacerlo es quizás la aportación principal de la Dirección Estratégica de la Empresa. (Guerras y Navas, 2016)

Cuba se encuentra inmersa en una etapa de reordenamiento económico encaminado a realizar cambios en las formas de conducir la economía y los procesos

empresariales. En la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 aprobados en el VII Congreso del Partido se plantea: “La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo” (PCC, 2017), lo cual responde además a las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 que contiene la Visión de la Nación, los Ejes y Sectores Estratégicos, los cuales marcan las pautas del desarrollo estratégico a seguir por el país. Es por ello que el sistema empresarial cubano se ha visto en la necesidad de buscar alternativas para lograr la adaptación de las empresas a este medio socioeconómico, incluyendo en estas la capacidad de predecir e influir en el futuro, siendo la planeación estratégica una herramienta válida en este sentido.

En relación con los elementos precitados, en la Empresa Mayorista de Alimentos de Holguín, la búsqueda de nuevas estrategias dirigidas a incrementar los ingresos a partir de las ventas y utilidades es una preocupación constante de directivos y trabajadores, al tener en cuenta las necesidades sociales de la población y la posibilidad real del incremento de las ganancias a partir de la eficiencia en todos los procesos involucrados en el desarrollo de su actividad económica-financiera y, con ello favorecer la estimulación a los obreros, además, de aportar a la economía del país.

Un análisis pormenorizado de los resultados que alcanza la empresa objeto de estudio en el primer semestre del presente año (2021) reveló afectaciones del cumplimiento en el plan de ventas en el referido periodo. Por lo que se llevó a cabo un diagnóstico dirigido a revelar las insuficiencias en la gestión empresarial que condicionan tales incumplimientos. Para ello se aplicaron métodos teóricos y empíricos, tales como la revisión de documentos y entrevistas a los trabajadores y directivos de las diferentes UEB que integran la empresa: Las principales insuficiencias se concentran en:

- Desabastecimiento de los principales productos para la venta liberada.

- No se cuenta con los recursos para garantizar el referido abastecimiento, en esto influyen factores externos como la crisis económica global mundial, el efecto de la covid-19, etc.
- Limitaciones con el combustible en la empresa de transporte con lo que se afecta el servicio de transportación y con ello incumplimiento en la distribución y gestión de ventas
- Incumplimiento de los principales proveedores en cuanto al financiamiento pactado.
- Cierre de los establecimientos gastronómicos y mercados ideales a los cuales ellos le venden, motivado por las medidas restrictivas para el control del coronavirus.

Con la pretensión de contribuir a erradicar o mitigar las insuficiencias antes referidas que inciden de manera negativa en los procesos empresariales que condicionan el incumplimiento en los planes de la empresa y con ello una insatisfacción en los clientes se formula como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a mejorar el sistema de gestión comercial en la Empresa “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín?

Para encontrar respuesta al problema que se formula se hace necesario delimitar que aspecto o aspectos del sistema empresarial tienen mayor implicación en los resultados negativos, ello permitió definir como **objeto de investigación**, la gestión comercial en la Empresa “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín. Al comprobar que es este el proceso que más se afecta se define como el **campo de acción** la gestión de comercialización en las UEB de la Empresa “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo”

La pretensión de encontrar solución al problema desde el objeto a transformar a través del campo que se declara conlleva a trazarse como **objetivo**: el diseño de estrategias que contribuyan a perfeccionar el sistema de gestión comercial de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín.

### **Objetivos específicos**

1. Construir los fundamentos teóricos que sustentan los procesos empresariales en Empresas de comercio mayorista y bienes de consumo.

2. Diagnosticar el estado actual del proceso empresarial que se desarrolla en la Empresa “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín
3. Diseñar estrategias que contribuyan a perfeccionar el sistema de gestión comercial de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín.
4. Aplicar las estrategias al proceso empresarial en la Empresa “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín.

El cumplimiento del objetivo que se traza permitirá que se produzca el cambio esperado en la empresa si se demuestra la veracidad de la **hipótesis**: el diseño y ejecución de estrategias dirigidas a incrementar la comercialización de bienes y servicios que brinda la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín contribuirá al perfeccionamiento de los procesos en que se sustenta la actividad empresarial y con ello incrementar los resultados económicos. Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas y métodos tales como: trabajo en grupo, entrevistas, análisis de información recogida en el expediente de Perfeccionamiento, las técnicas matriciales.

Los **métodos** que se emplearon para el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

#### **Método teórico**

**Análisis-síntesis:** en todas las fases del proceso investigativo, tanto en la fundamentación teórica, como en el diagnóstico contextual, y la interpretación de los resultados alcanzados. Posibilitó determinar a partir de la revisión documental los aspectos más significativos del proceso empresarial en la entidad objeto de estudio.

**Histórico-lógico:** en la búsqueda bibliográfica y el análisis epistemológico de los antecedentes del problema y en el establecimiento de tendencias relacionadas con el campo de acción de la investigación. Permitió la precisión de las estrategias que se diseñan.

**Inductivo-deductivo:** en el estudio de la relación entre los procesos que se mueven de lo general a lo particular y viceversa, tanto en el estudio teórico como en el proceso de elaboración de las estrategias.

**Hipotético – deductivo:** para lograr el establecimiento de la hipótesis de trabajo, al tener en cuenta la situación actual derivada del diagnóstico que conlleva al diseño de las estrategias.

**Revisión de documentos:** con el objetivo de constatar la información existente en la empresa que facilite conocer las características del objeto.

### **Métodos empíricos**

**Estadístico:** para realizar el trabajo fue necesario la recopilación y el análisis de datos estadísticos y económicos de diferentes años de la empresa.

**Entrevista a expertos:** para explorar las valoraciones de los mismos sobre las experiencias en las actividades de la empresa y la factibilidad de las estrategias diseñadas.

Se aplicaron en grupos de trabajadores para conocer la motivación de estos en relación con la labor que desempeñan en el proceso empresarial.

La tesis se estructura en dos capítulos. En el primero, se incluyen los presupuestos teóricos que fundamentan el sistema de comercialización de una empresa y la importancia de la aplicación de técnicas modernas de mercadeo, el Marketing, su evolución histórica. Además, se revela la importancia de considerar aspectos psicológicos en la actividad de comercialización, motivado porque, en ocasiones la personalidad del vendedor juega un papel importante para estimular una decisión de compra.

En el segundo capítulo se realiza la caracterización de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín y se explican los pasos seguidos en el diseño de estrategias, con énfasis en la etapa de diagnóstico donde se realiza el estudio minucioso desde el punto de vista interno y externo las Unidades Económicas de Base (UEB) de la empresa y que permitió, conocer los factores claves en cada una de ellas, lo que posibilitó realizar un diagnóstico integral a nivel de toda la organización. Por otra parte, se realiza una valoración de la

influencia de algunos aspectos del carácter y personalidad de los mercaderes en la gestión de venta y en la satisfacción de los clientes a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de una encuesta a varios de los usuarios

# **CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN EMPRESAS MAYORISTAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BIENES DE CONSUMO**

## **1.1 Gestión**

Es interactuar en todas las áreas de una empresa, organización; entendemos además a toda “actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización” Murray (2002), Este autor refiere que: implica también observar – evaluar sobre las metas alcanzadas con los recursos aplicados, por lo que entiende a la gestión como: herramienta que engloba fases de la administración donde es ella misma un elemento con desarrollo propio de la administración, que utiliza la metodología de gestión, como elemento diferencial para obtener recursos de distintas naturalezas. Presupuestos que se asumen en la presente investigación.

Se tienen en cuenta lo planteado por Mora, et. al (2016) quien refiere: En el diccionario la palabra gestión proviene del latín *gestio*. Hace referencia a la administración de recursos, tanto en una institución estatal o privada, para lograr los objetivos propuestos por la misma. Por otra parte, el referido autor agrega que Se conceptualiza en las literaturas estudiadas, que gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. Se puede decir que, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación, otra referencia; es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Según la NC-ISO 9000: (2005) se considera la gestión como “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Pérez (2006) considera la gestión como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades organizativas que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos y metas deseadas.

Por lo que en esta investigación se considera que realizar procesos de gestión posibilita el ejercicio de las funciones fundamentales de toda dirección: planear, organizar, dirigir y controlar, conocida en el ámbito empresarial como ciclo directivo.

### **1.1.1 La gestión organizacional**

Según Prieto (2003), la gestión de una organización es un proceso complejo de toma de decisiones en el que participan todos sus miembros en constante interacción con el entorno y agrega que las organizaciones, en general, existen porque responden a unas finalidades específicas: son éstas las que guían el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, la complejidad de la gestión de las organizaciones se deriva, en buena parte, de la dificultad para definir cuáles son dichas finalidades y de la imposibilidad de garantizar, de forma absoluta, que todas las decisiones se tomen en función de éstas. Superada la visión racional de la organización, el hecho de considerar la gestión como un proceso conduce a analizar las finalidades y su desarrollo.

Si tomamos como ejemplo las organizaciones empresariales, vemos cómo la aparente claridad de su finalidad –la maximización del beneficio– no es tan sencilla. Analicemos dos ejemplos para ilustrar la dificultad que existe para definir sus finalidades. Por una parte, es difícil traducir operativamente el objetivo del beneficio. Con toda seguridad, existirán discrepancias en el seno de cualquier empresa sobre cuáles son las estrategias más adecuadas para conseguir el máximo beneficio de los recursos invertidos. Por otra, existirán intereses propios de los miembros de la organización o de sus equipos que será necesario compatibilizar.

### **1.1.2 Gestión empresarial**

Dentro del mundo empresarial la gestión presume una herramienta esencial para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, igualmente para su sector de actividad o el país. (Mora, Duran, & Zambrano, 2016). El origen de la misma según (Hernández, 2011) no se puede asegurar con exactitud, pero muchos estudiosos de la historia aseveran que la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX.

El autor de esta tesis al considerar este referente teórico asume que es importante expresar que el punto fundamental de toda la empresa es la gestión empresarial, y si se realiza adecuadamente la organización progresa, si es lo contrario la empresa declinará. Además, se puede considerar que la gestión empresarial es aquella que, a

través de diferentes sujetos especializados, tales como directivos, consultores, productores, gerentes, entre otros, los que, a partir de acciones precisas, pueden contribuir a mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

Se considera también como elemento esencial que las empresas están en evolución constante y paulatina, tanto desde lo interno como en las relaciones que se establecen con los clientes y proveedores, de forma que es imprescindible la incorporación de varios tipos de herramientas para el desarrollo de su gestión empresarial lo que se hace necesario si se tiene en cuenta que cada día los mercados y negocios son más complejos por lo que se necesita diseñar e implementar estrategias para que los resultados de su accionar logren mayor satisfacción a los clientes.

### **Importancia de la gestión empresarial**

- Ayuda a alcanzar objetivos comunes: logra al organizar los factores de producción e integrar los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos.
- Dirige los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de estos objetivos predeterminados.
- Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo
- Contribuye a una utilización óptima de los recursos. Se debe optimizar el uso de recursos escasos y seleccionar su mejor uso, y para ello, valerse de expertos, profesionales que aporten sus habilidades y conocimiento en una utilización correcta y libre de desperdicios de estos recursos.
- Reduce costos. Adquiere máximos efectos con una mínima inversión, debido a una planificación correcta que permita invertir poco y conseguir mucho. Como resultado una buena gestión empresarial debe orientarse a utilizar los recursos físicos, humanos y financieros de tal manera que se encuentre la mejor combinación, lo cual debería ayudar a recortar tus costos.

De tal manera que se puede asegurar que la gestión empresarial es la que atestigua que la oferta cubra a la demanda, y que además genera procedimientos que hacen que los costos bajen y beneficien al consumidor, por lo que se hace necesario que las acciones estratégicas de la empresa se dirijan a producir aquello que la sociedad

demanda para la satisfacción de determinadas necesidades, circunstancia que da cuenta de la eficiencia del mercado en lo que respecta a asignación de recursos.

El Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG) Empresarial Estatal en Cuba establece, que el proceso de perfeccionamiento empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un SDG en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen, además refiere que: la Mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos. Decreto ley 281 (2007),

### **Sistema de gestión empresarial**

Un Sistema de Gestión Empresarial es un sistema de información integral que soporta los procesos y la administración de recursos de una organización. El sistema consta de varias aplicaciones cuya integración facilita la administración de la cadena de suministro y las operaciones del día a día.

Una empresa que use una metodología bien definida para la implementación de un Sistema de Gestión Empresarial, desde la etapa de selección hasta la etapa de operación, puede reducir el grado de riesgo y mejorar la probabilidad de que dicha implementación sea un éxito.

#### **1.1.3 Gestión comercial**

La gestión comercial se constituye en una parte importante del sistema de dirección en las organizaciones, lo que posibilita conocer el mercado, la competencia y adaptarse a las nuevas y cambiantes condiciones del entorno, sustentándose la toma de decisiones en la opinión de los clientes reales y/o potenciales como requisito indispensable para el éxito organizacional por cuanto hoy el comercio, ya no es el tradicional punto de distribución minorista, con un mostrador y la colocación de los productos sin un sentido estratégico en las secciones y escaparates.

En la actualidad el comercio es un mundo de sensaciones cuyo objetivo es satisfacer las necesidades y deseos del consumidor siendo más rentable, lo cual se encuentra

estrechamente relacionado con la formulación e implementación de estrategias de Marketing y Merchandising, las cuales se convierten en factores claves del éxito de un negocio de ventas. (Chiesa, et al., 2010).

A escala mundial y en Cuba en particular el comercio minorista se enfrenta a uno de los mayores retos de su larga historia, motivado por factores de carácter económico, tecnológico y social (Díaz Fernández, et al., (2006), al que el consumidor le atribuye cada vez más, nuevas y más complejas formas, para poder llegar a venderle un producto que más allá de satisfacer sus necesidades y deseos, le proporcione emociones y experiencias agradables y que además susciten a sus sentidos sensaciones memorables.

Asumir los presupuestos anteriores es considerar la pertinencia del comercio minorista para resolver los problemas que enfrenta la sociedad cubana, sin embargo, este no depende de su accionar solamente puesto que su eficiencia depende del nivel de desarrollo que alcancen las empresas mayoristas en sus procesos sustantivos que garantizan la posibilidad de que los productos de primera necesidad lleguen a tiempo a los consumidores.

En el caso de la Empresa Mayoristas de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín cuya estructura incluye un grupo de UEB, los problemas que devienen en debilidades tienen su génesis en las irregularidades que en los procesos productivos que ocurren en estas entidades, a lo que se le une determinadas inconsistencias en la adquisición de productos que deben garantizar algunos proveedores.

En tal sentido resulta interesante lo referido por (Clarke, et al., 2018) quien considera que ....las empresas dedicadas al comercio minorista de bienes, deben asumir una actitud gerencial consagrada, preparada y activa para atender el mercado y enfrentar la competencia a partir de procedimientos, estrategias y acciones enmarcadas en mejorar la gestión comercial para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al propio vendedor, pero además el conocimiento del mercado permite tener visión de lo que se debe producir para que luego sea consumido.

Lo antes expuesto si bien es cierto que tiene lógica, depende para su materialización en la eficiencia con que trabajan las empresas mayoristas, pues ellas influyen de

manera directa en las empresas minoristas y por ende en el cumplimiento de los servicios al cliente.

Ponce (2017) establece que la gestión comercial tiene influencia en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME), lo que implica que se deben desarrollar acciones que mejoren la gestión comercial, que deben ir desde la creación de productos, precios competitivos y atractivos, concentrarse en desarrollar nuevos nichos de mercado, publicitando sus propuestas, las cuales deben estar acompañadas de campañas comunicacionales.

El conjunto de acciones que se desarrollan en la actividad comercial se vinculan precisamente con el capital que se dispone y gestiona en la organización, es la actividad que involucra a todas las áreas para cumplir su fin, interviniendo en ello el manejo de esos recursos financieros y materiales, por parte de todas las áreas involucradas.

Es por ello que se define que en el proceso de gestión comercial inciden factores que determinan una gestión eficiente o no de proceso, y cada factor se puede analizar o evaluar si se conocen las actividades que se asocian a cada fase del proceso y se miden mediante indicadores. Milán Romero (2020)

En la función comercial se puede identificar la razón de ser de la empresa, la cual no es otra que el establecimiento de una adecuada relación empresa-usuario a través del suministro de servicios a la comunidad y la contraprestación por parte de éstos. De los criterios gerenciales que se apliquen para el cumplimiento de este gran propósito depende el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios.

### **Proveedores**

De la variable producto se puede asociar como factor influyente la fuente u originario, donde se puede asociar a la evaluación de proveedores, las políticas de compras, el análisis de las entradas. "... mientras todas las empresas están inmersas en un proceso de racionalización de sus, cada vez más, escasos recursos, cobra especial relevancia la gestión de proveedores y las compras de la propia empresa". Tejielo (2010). El acto de la compra es determinante en el éxito de la posterior venta, es altamente influyente en los niveles de rotación de los inventarios;

comprar significa incidir en la decisión del abastecimiento, no solo del lugar adecuado al cual hay que abastecer, sino definir el momento adecuado y la cantidad adecuada, pues se incide directamente en la rotación de los inventarios.

### **La gestión de proveedores**

El término gestión “no ha reportado grandes cambios conceptuales, lo que ha variado, en consonancia con el entorno, es el contenido de lo gestionado. En sus inicios se entendía por gestión el saber que puede ser sistematizado y aprendido<sup>16</sup>”. Una definición más actual la define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización<sup>17</sup>”. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Según Pérez (2011), el término proveedor coincide con el de suministrador de un producto o servicio. De ahí que la Gestión de proveedores se pueda definir como: “el conjunto de acciones que realiza una organización para proveerse de los recursos materiales que necesita para cumplir con su misión. El proceso de gestión de proveedores forma parte de la definición estratégica de la organización, comienza a operar con la proyección de las demandas y termina cuando el producto o servicio gestionado es empleado adecuadamente en los procesos subsiguientes. Incluye la gestión del flujo de materiales y productos de la empresa desde los proveedores hasta los clientes de forma que se consiga llegar al cliente cuando se necesita con el menor costo integral”

### **1.2 Comercialización**

La comercialización en una organización se encamina sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Al respecto hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición de este concepto:

1. La orientación hacia el cliente.
2. El esfuerzo total de la empresa.
3. La ganancia como objetivo.

Aun cuando se tiene en cuenta lo referido anteriormente se considera oportuno señalar que se reconoce un determinado número de actividades que no forman parte de la producción, lo que se ajusta a la investigación motivado porque la empresa objeto de estudio comercializa productos, pero no los produce.

Según Bueno (1989), La comercialización es, un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización, lo que se corresponde con lo que ocurre en las empresas minoristas y mayoristas.

Acerca de este aspecto Suárez (2011) considera que la micro comercialización observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades, se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro.

La macro comercialización considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución como un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien, pero desde un punto de vista micro, no todas las empresas deben ejecutar la totalidad de las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

### **1.2.1 Comercialización en empresas productoras de alimentos**

#### **Sistema de comercialización**

Los productos y servicios que se obtienen de la actividad de la empresa, producidos por ella o adquiridos de otras entidades, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad que inicia en el proceso productivo y llega hasta el consumidor es conocida como "Sistema de comercialización".

En relación con el sistema comercial en la literatura, así como el interés científico sobre el tema, son recientes los teóricos que la abordan y refieren que entre 1900 y 1910 algunas universidades norteamericanas desarrollan cursos relacionados con la distribución y ventas de productos, en 1910 por primera vez se emplea el término Marketing para designar el conjunto de actividades referentes a la colocación de los productos en los mercados.

Sobre este tema García (2010) refiere que: “para la década de los cincuenta la creciente riqueza de la sociedad americana había producido un nuevo entorno para los dirigentes de la empresa. Durante los primeros cincuenta años del siglo XX, los directores tienden a centrarse en producción. Los problemas referentes al mercado son generalmente estimados como secundarios; el impulso para el cambio empresarial era a menudo interno estando formado por razones relativas al proceso de producción” Este enfoque era el adecuado en un mercado caracterizado por un entorno rápidamente cambiante cuyas notas distintivas eran innovación frecuente y creciente poder de compra.

La actuación del sistema de comercialización se guía por la respuesta que recibe del mercado en su acción de prospección. A corto plazo, el envío de los productos terminados obtiene como indicador de su éxito la cifra de las ventas, pero la empresa debe planificar su actuación de cara al futuro, es decir, cuáles serán los productos que formarán su cartera en los próximos años. Esta labor, a corto y a largo plazo, exige un conocimiento de la respuesta del mercado y sus reacciones ante actuaciones presentes y futuras.

## **Marketing**

La Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association) 1960 lo definió como: “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución, de ideas, producto y servicios para crear intercambio que satisfagan a los individuos y a los objetivos de las organizaciones”.

Kotler (1999), indica que la esencia del Marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado. Define así el Marketing como: “[...] un proceso social y de gestión del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que

necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

El Diccionario de Marketing (2008), define la comercialización como: "Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas"

El marketing (mercadotecnia) es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades, con base en las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, con el objetivo de elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

El marketing según varios autores, no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios; centra su atención en el cliente para lograr el éxito, ya que su objetivo no es vender el producto, sino dominar el mercado, a través del logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado (Best, 2007, Monferrer, 2013, Hernández, 2018)

Tipos de marketing según Amaro (2005)

### **Marketing de organización**

Su objetivo en esta fase es crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y organizar la salida para los productos y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de los productos. Por otra parte, favorece el desarrollo de la óptica de venta con la hipótesis de que el mercado es capaz de absorberlo todo, si se somete a la presión suficiente.

### **Marketing activo**

El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa. Tres factores son los que originan esta evolución. El proceso tecnológico: trata de las invenciones e innovaciones en tecnología que inciden en el desarrollo de la producción. La aceleración de la difusión del progreso tecnológico: se observa un crecimiento del ritmo de innovación y un acortamiento del tiempo requerido: para pasar del desarrollo a la explotación comercial, como también de una generalización global.

## **Marketing operacional**

La función del marketing operacional es la de crear las cifras de ventas, o sea, vender y utilizar parte de esos efectos de medio de venta más eficaces, minimizando los costos de venta, por ello es decisivo en el rendimiento de la empresa. Para su concreción los productos deben tener precios aceptables y estar disponibles y adaptados en los circuitos habituales de compra de los clientes objetivos. Para ser rentable el marketing operacional debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución.

## **Marketing estratégico y las nuevas técnicas de mercadeo**

El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. En resumen, la función del marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

## **El marketing en Cuba**

El marketing en Cuba comienza a utilizarse a partir de la década de los noventa, y pasa a ser una necesidad en la gestión empresarial, al incorporarse a los mercados externos, por ello es necesaria la comprensión por parte del empresariado cubano de que el marketing constituye una herramienta para lograr la eficiencia requerida en la producción de bienes y servicios, así como en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población.

## **Importancia del marketing en el sistema empresarial cubano**

En marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, General de Ejército Raúl Castro, reconoció al Marketing (utilizó el término Mercadotecnia), como una buena herramienta para lograr resultados. No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes” y que se precise su

alcance cuando se declara allí que “La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”

Aunque el desarrollo del marketing socialista es aún escaso y con múltiples limitaciones, resulta conveniente apostar por este como la alternativa inmediata para lograr el progreso en las empresas cubanas. Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con las bases del marketing del capitalismo: "la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos." (Díaz, Hernández y Barreiro, 2006)

### **Productos. ¿Qué es un producto?**

En la literatura especializada son numerosas las conceptualizaciones del vocablo producto la revisión bibliográfica permite a este autor asumir lo referido por Kotler (1992), quien lo define como todo aquello que puede ofrecerse en un mercado con el fin de que se le preste atención para ser adquirido, usado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Este abarca objetos físicos, servicios, tiendas, organización y otros. A ello se le une el criterio de Suárez (2011) de que, siempre es conveniente diferenciar productos industriales y productos de consumo, ya que en los productos industriales la selección se realiza mediante una ponderación objetiva de los atributos que posee cada producto, en tanto que, en los productos de consumo normal, la compra se decide en función de una valoración subjetiva de los productos candidatos, que, a su vez, está influida por múltiples factores

Por otra parte, según Suárez (2018) debe considerarse que en el proceso de comercialización la venta no se encuentra realmente completa hasta que el producto es adquirido por el consumidor final, al que hay que hacérselo llegar. El hecho de que el producto se encuentre en el almacén de un mayorista o en la estantería de un minorista no asegura que finalmente se vaya a vender.

En tal sentido se asume lo referido por Kotler (2006) acerca de que:

- Gestionar eficientemente la información y la toma de decisiones dentro de la empresa permite a los responsables de la comercialización decidir que es relevante conocer por la empresa, así como clasificar esa información y analizarla, y, ante todo, distribuirla a tiempo.
- las decisiones comerciales vayan dirigidas a asegurar la colocación más favorable de los productos en el mercado; de ahí, la importancia que tiene el conocimiento del mismo y de sus reacciones ante los distintos estilos comerciales.
- Un conocimiento más profundo de los clientes, sus necesidades, sus deseos, su comportamiento antes y después de la adquisición de los productos y/o servicios, los atributos que definen la decisión de compra y cualquier otro elemento relevante para la empresa que la conforma, permitiendo mantener una actitud estratégica en la dirección empresarial con la mirada puesta en el mercado y sus tendencias.
- Es vital para la comercialización el conocimiento que la empresa posee sobre el mercado.

### **Consumo**

El consumo es algo más que un momento en la cadena de la actividad económica. Es una manera de relacionarse con los demás y de construir la propia identidad. De hecho, en las sociedades denominadas como avanzadas, desde la irrupción de la producción en masa, el consumo, y especialmente el consumo de mercancías no necesarias para la supervivencia, se ha convertido en una actividad central, hasta el punto de que se puede hablar de una “sociedad consumista”. Rodríguez (2012). Aun cuando se sume este criterio e considera a que a la sociedad cubana no es aplicable la última parte puesto que por los problemas económicos que transita la nación no es posible una oferta que supere las demandas de bienes de consumo, lo que directamente implica la existencia de la competencia en el mercado, aspecto este que mantiene una estabilidad en los precios de los productos por igual en dependencia del poder adquisitivo de varios sectores de la sociedad.

En relación con los objetos que considerados bienes de consumo estos cuentan con características materiales y físicas, pero no importan por sí mismos, sino por sus propiedades. Por otra parte, no todas las necesidades básicas se satisfacen mediante el consumo, pero algunas son imprescindibles para la vida del hombre entre ellas

sobresalen alimentarse o guarecerse. Sin embargo, refiere Rodríguez (2012), estas necesidades pueden satisfacerse de diversas maneras y cada sociedad marca pautas distintas en relación a ellas. Por lo que debe considerarse que una verdadera teoría de los objetos considerados bienes de consumo no se debe fundar sobre una teoría de las necesidades y de su satisfacción, sino sobre una la prestación social y de la significación que adquieren para los clientes ya sean personas naturales o jurídicas, por las implicaciones que tienen muchos de ellos en la vida de la sociedad.

### **1.3 Estrategia**

#### **Concepto**

El término estrategia según el origen epistemológico proviene del vocablo griego *strategos* que se refiere al arte del general en la guerra, proviene de las palabras, *stratos* que significa ejército y *agein*, conducir o guiar (Evered, 1983). En el diccionario de la lengua española, es el arte de dirigir operaciones militares o en general el arte de dirigir un asunto. En el contexto de un proceso regulable, se define como el conjunto de reglas que aseguran el resultado óptimo de una decisión en todo momento (RAE, 2014).

La toma de las mejores decisiones para incrementar el desempeño empresarial es, sin lugar a dudas, una de las principales preocupaciones de los directivos en la empresa moderna, ya que influye directamente en el logro de los objetivos que estos se proponen. Debido a ello, cobra especial relevancia diseñar una estrategia acorde a las condiciones de la entidad, teniendo en cuenta sus características intrínsecas y el entorno en el que se desenvuelve. (Rivera, 2020)

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. (Thompson, 2016)

Hoy en día, los directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben perfeccionar cada vez más las herramientas estratégicas a aplicar, dado los muchos retos y oportunidades que ofrecen los mercados globales, con el fin

de generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento de las empresas dentro de estos. (Burbano, 2017)

Cuba, con una economía abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, no se encuentra exenta de los impactos del entorno. Las transformaciones en los últimos años se han encaminado a buscar vías para insertarse en un entorno global y nuevos mecanismos para fortalecer el sistema empresarial cubano, permitiéndole diversificarse, y desarrollarse; cambiando normas de comportamiento y mecanismos vigentes por varios años. (González, 2014)

El autor de esta investigación toma en cuenta lo planteado por los autores antes citados y lo estudiado en clase donde asume que las estrategias empresariales son un conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de lograr crear una ventaja competitiva. Existen diferentes tipos de estrategias, las cuales son: competitivas (producto y marketing), funcionales (optimización de recursos), y corporativas (imagen de empresa).

### **1.3.1 Tipos de estrategias empresariales**

#### **Estrategia competitiva**

Define cómo vamos a afrontar el mercado, cómo vamos a vender nuestros productos. En estas estrategias analizamos a los competidores como si se tratase de un juego de mesa, lo cual condiciona nuestra forma de actuar. Las estrategias competitivas van de la mano con las corporativas, y suelen aplicarse a medio plazo. Marketing y producto son los dos aspectos claves a tratar. No sólo debemos de crear un producto o servicio interesante y de calidad, sino que la parte de cómo venderlo, muchas veces cobra incluso más importancia.

#### **Estrategia funcional**

Estas estrategias están relacionadas con la gestión de recursos y habilidades de cada sección de la empresa, con el fin de optimizar sus aplicaciones. Deben estar alineadas con las estrategias corporativas y competitivas para un correcto funcionamiento de los procesos. Son cortoplacistas y básicas para mantener un nivel de productividad importante dentro de la empresa. En los últimos años este tipo de estrategias están siendo especialmente trabajadas por los directivos de las empresas. Con la llegada de la pandemia han cobrado mayor importancia.

## **Estrategia corporativa**

Son aquellas que marcan cuál será la imagen que la empresa quiere proyectar sobre la sociedad. Un ejemplo de acciones en este tipo de estrategias son los patrocinios. Una empresa está comprometida más con la imagen que da, que, con su funcionamiento, es por ello que podemos afirmar que la imagen externa de la empresa es clave en el desarrollo de esta.

### **1.3.2 Planeación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la empresa. Por ello, es un proceso que debe someterse a una actualización permanente que permitiría determinar cuáles son las acciones oportunas en cada momento. Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de la dirección de la empresa, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o nivel de producto. A nivel global o corporativo la planificación estratégica se centra en el estudio de los fines y de los objetivos de la empresa, mientras que a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de la información necesaria para todo el proceso.

La Planeación Estratégica es además un proceso mediante el cual una organización define su MISIÓN y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, más conocido como ANÁLISIS DOFA o FODA.

**FORTALEZAS:** Son las actividades o particularidades INTERNAS de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una empresa.

**DEBILIDADES:** Son las actividades o particularidades INTERNAS de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias EXTERNAS en el entorno de una organización que facilitan o benefician el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**AMENAZAS:** Eventos, hechos o tendencias EXTERNAS en el entorno de una organización que inhiben o dificultan su desarrollo operativo.

Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61). Para Maldonado et al. (2017). Los factores económicos no pueden dejarse de lado en el ambiente empresarial, pero requieren ser complementados con otros que no necesariamente son tangibles. Las características dinámicas y complejas del entorno actual, hace que la formulación de la estrategia se sustente en un concepto multidimensional que permita trascender lo estrictamente económico. En la última década la dimensión sujeto, considerada únicamente para referirse a procesos de selección y decisión desde la racionalidad, es incorporada desde un enfoque relacional.

### **1.3.3 Estrategia de comercialización**

Pérez (2014), manifiesta que para comprender su evolución histórica es necesario entender que la estrategia es el resultado de tres paradigmas, el militar, matemático – científico y el económico – gerencial. Sin embargo, un nuevo paradigma está emergiendo por que las organizaciones necesitan encontrar otra lógica de pensamiento ante la complejidad del contexto actual donde la crisis de la economía cubana como consecuencia del bloqueo y la pandemia de Covid-19 provocan una reducción sustancial en la incorporación de recursos económico financiero. que afectan a todo el sistema empresarial.

También es importante considerar que el diseño y elaboración de estrategias debe partir de lo interno y lo externo de la organización pues tanto dentro como fuera de ella se dan condiciones que pueden afectar el sistema de gestión empresarial y el comercial lo que se traduce en pérdidas para la empresa.

Aspectos a tener en cuenta para el diseño y aplicación de las estrategias.

En primer lugar, las oportunidades y amenazas y en segundo lugar las fortalezas y debilidades, esto permitirá un accionar preciso sobre cualquier proceso que afecte de alguna manera los procesos de la organización. De igual manera es imprescindible tener en cuenta la misión y visión de la entidad, motivado porque a concretar las

mismas deben dirigirse las estrategias que se aplique, dado que en estos elementos se concentra el encargo social.

### **Desde lo externo**

- Caracterización de los consumidores.
- Potencialidades en el suministro de los consumidores.
- Estado de la técnica que se utiliza para la manipulación y traslado de productos hasta las entidades minoristas.
- Estado constructivo de los almacenes. Tanto de alimentos como bienes de consumo

### **Desde lo interno**

- Análisis de los resultados de la empresa en relación con el cumplimiento de los planes.
- La estructura organizativa de la empresa incluyendo las UEB.
- Recursos financieros de que dispone la empresa.
- Análisis de los costos de producción.
- Posibilidades de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Disponibilidad de recursos para satisfacer las necesidades de los servicios de las UEB subordinadas.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- La posibilidad de encontrar alternativas para la solución inmediata de un problema cuando desde la logística no estén creadas las condiciones para su solución.

El análisis externo o del entorno empresarial y el análisis de la propia empresa o interno constituyen las bases para la selección de las estrategias a seguir, que posteriormente serán implementadas mediante el presupuesto comercial y su desarrollo a través de las diferentes variables de marketing.

El análisis externo se centra sobre los factores externos a la empresa que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias. No debe ser un mero análisis descriptivo de todos los posibles factores, lo que convertiría este estudio en una fase larga y costosa, sino que debe dirigirse a detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la empresa.

Una amenaza es un reto planteado por una tendencia desfavorable en el entorno que, de no tomarse las medidas comerciales oportunas, produciría un deterioro en la posición de la empresa, además, una oportunidad es un escenario atractivo para la empresa en el que dispondrá de ventaja frente a la competencia.

El análisis externo está integrado por el análisis de los consumidores, análisis de la competencia, análisis del sector o industria, y análisis del entorno. El análisis de los consumidores tiene por objeto identificar segmentos de mercado en los que las motivaciones y necesidades de los clientes supongan una oportunidad para la empresa, bien sea con los productos existentes, con modificaciones, o con nuevos productos.

El entorno puede generar una serie de oportunidades y amenazas comerciales, y de esta forma debe analizarse, para determinar cómo sus componentes (tecnológico, gubernamental, económico, cultural y demográfico) pueden evolucionar y afectar a la posición de la empresa. Por ejemplo, un avance tecnológico, una regulación estatal, una caída en la demanda interior, cambios en la forma de vida o una evolución demográfica desfavorable al segmento de mercado que se ocupa constituyen posibles amenazas provenientes del entorno.

Para el análisis de la situación externa se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual identifica las oportunidades y amenazas de mayor incidencia en los resultados de la organización, y que serán utilizadas para la confección de la matriz DAFO.

Los factores externos deben ser evaluados y para ello se debe confeccionar una matriz que tenga en cuenta los siguientes pasos (MEFE)

1. Identificar los factores Internos Claves para la organización (Oportunidades y Amenazas) entre 5-20 factores.
2. Asignar una ponderación que va desde 0.0 a 1.00 a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye cada uno en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.

3. Dar una clasificación entre 1 y 4 respecto a la situación que tiene cada factor en la empresa.

4	O	Muy importante
3	O	Menos importante
2	A	Menos importante
1	A	Muy importante

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la empresa.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estará entre 1 y 4, tomándose 2.5 como promedio. La empresa que obtenga en esta matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación interna favorable, con predominio de las Oportunidades.

El análisis interno proporciona información sobre los aspectos de la empresa que tienen importancia desde el punto de vista estratégico. Una cuestión clave de este estudio es la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Algunos temas que deberán ser revisados son el análisis de los resultados, la estructura de la organización, la situación de los costes de producción y distribución, la disponibilidad de recursos financieros, la capacidad de investigación e innovación, etc. Mientras que los puntos fuertes servirán para estructurar entorno a ellos una acción competitiva, los puntos débiles indican posibles fallos que deberán ser reforzados mediante las oportunas estrategias. Para la identificación de los puntos débiles y fuertes de la empresa confeccionamos la matriz de evaluación de factores interno (MEFI).

Se asumen además de autora antes referida los pasos a seguir para la confección de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

1. Identificar los factores Internos Claves para la organización (Oportunidades y Amenazas) entre 5-20 factores.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.00 (de gran importancia) a cada factor en dependencia de la medida o proporción en que influye

cada factor en el desempeño de la organización. A los que más influyen se le asignan las mayores ponderaciones sin cometer el error de dar ponderaciones demasiado grandes a uno y mínimas a otros, o lo que se conoce como “error de halo”.

3. Asignar clasificación desde 1 y 4 respecto a la situación de cada factor en la empresa.

4	F	Muy importante
3	F	Menos importante
2	D	Menos importante
1	D	Muy importante

4. Multiplicar la ponderación por la clasificación de cada factor para obtener un resultado ponderado que indica la influencia relativa del factor con los resultados de la empresa.
5. Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener un resultado total ponderado que estar ente 1-4, tomándose 2.5 como promedio. La empresa que obtenga en está matriz resultados totales ponderados superiores a 2.5 tienen una situación interna favorable, con predominio de las fortalezas, en caso contrario viceversa.

Una vez confeccionadas las matrices MEFI y MEFE se está en condiciones de utilizarlas para facilitar la confección de matrices que permiten generar acciones estratégicas a partir de la combinación o cotejación de los factores internos y externos. Entre ellas se destacan la matriz Interna-Externa o de la General Electric y la DAFO, que son las que se emplean en este trabajo.

La matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X; y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Cada división de una empresa debe construir una matriz de evaluación de factor interno y otra de factor externo que permitirán elaborar una matriz interna – externa a nivel empresarial.

La matriz Interna-Externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

#### Elaboración de la matriz DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) o SLOW en inglés (strengths, weakness, opportunities and throats) es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la actualidad es la más conocida en Cuba.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.

Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda).

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>Estrategias Ofensivas</b>	<b>Estrategias Defensivas</b>
Debilidades	<b>Estrategias Adaptativas</b>	<b>Estrategias Supervivencia</b>

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

1. Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices

de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).

2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

Construir una matriz de este tipo es una tarea atrayente. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

La recopilación de la información para su elaboración no resulta difícil si se trabaja en grupos que tendrán la responsabilidad de identificar y listar los factores y llevarlos a plenaria para la validación de las propuestas. La cantidad de combinaciones posibles es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles pues no es necesario que se desarrollen estrategias por las cuatro casillas, esto dependerá de las condiciones concretas interna y externa de la empresa.

Formulación de Objetivos:

En esta primera etapa es importante también que además de formular la Misión y la visión determinar los objetivos de la organización teniendo en cuenta la situación interna y externa reflejada en los resultados del análisis.

Cuando los objetivos son claramente formulados y comunicados son de vital importancia para lograr el éxito pues dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes y al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, se pueden reducir los conflictos que posteriormente pueden presentarse en la fase de ejecución.

No existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos, pero sí hay un conjunto de elementos que no se deben obviar y que a los efectos de las empresas cubanas puede resultar muy útil tenerlos en cuenta. Por tal motivo a continuación se proponen algunos aspectos a considerar en el proceso de formulación de objetivos en nuestras organizaciones:

Análisis de Directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido.

Análisis de orientaciones del Organismo Superior (Objetivos y Estrategias de desarrollo del Ministerio al cual pertenece).

Perspectivas de desarrollo del Territorio, orientaciones del Poder Popular.

Análisis de la situación interna y externa de la organización.

En base a las orientaciones del Gobierno, Partido, Organismo Superior y los resultados del diagnóstico se formularán los objetivos, considerando que:

Deben ser congruentes con la misión.

Deben ser medibles y realistas.

Deben ser desafiantes y estimulantes.

Deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente.

Deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto

Deben hacer énfasis en resultados más que en actividades.

Y sobre todo deben ser definidos con la participación de representantes de los trabajadores, directivos, especialistas, organizaciones políticas y de masas, pues sólo así se logra establecer el compromiso, la motivación, que garantizará su cumplimiento.

No debe ser una tarea sólo de expertos sino de todos.

Una vez definido hacia donde se dirige la organización, lo que se quiere lograr en el futuro, se realiza una comparación o cotejación de los factores internos y externos que nos llevarán a la identificación de diferentes alternativas estratégicas que garantizarán el cumplimiento de dichos objetivos.

Luego se identifican y seleccionan las estrategias de la organización, es muy importante haber definido previamente los objetivos, puesto que representan sus aspiraciones como empresa en un plazo de tiempo determinado. Esto se realiza a partir de la situación externa e interna reflejada en el diagnóstico.

Identificación de alternativas estratégicas.

Después de haber desarrollado los objetivos eficientemente y el análisis interno y externo pasamos a desarrollar las alternativas estratégicas, que estas se seleccionarán en función de su viabilidad en un entorno competitivo y su contribución a los objetivos de la empresa. Estas estrategias pueden ser, entre otras:

### **Estrategias básicas**

Diferenciación

Liderazgo o en costes

Especialización

### **Estrategias de inversión**

Desinvertir o liquidar

Cosechar u ordeñar

Mantenimiento

Crecimiento

### **Estrategias competitivas**

Aspirante

Imitador o seguidor

Especialista

La elección de una de las estrategias en cada alternativa (Básica, de inversión y de competencia u otras) se realiza en función de la valoración de un conjunto de factores, que pueden agruparse en cinco criterios generales:

1. **Concordancia con el análisis externo:** las alternativas estratégicas deben evaluarse en función de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno.
2. **Suponer una ventaja competitiva sostenible:** Sólo cuando es posible desarrollar una ventaja competitiva real que se puede mantener durante un periodo de tiempo, existen garantías de obtener una rentabilidad atractiva de largo plazo. Es una forma de aprovechar los puntos fuertes de la empresa o los puntos débiles de los competidores y de neutralizar los puntos débiles propios y los débiles de los adversarios.
3. **Consistencia con los objetivos de la empresa:** debe contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la empresa, y a otros objetivos como el crecimiento. Las estrategias que deben ser compatibles con la Misión definida para la empresa.

4. **Viabilidad:** debe disponerse de los recursos necesarios para llevarla a cabo, tanto desde el punto de vista financiero como de los recursos humanos y organización necesaria.
5. **Relación con otras estrategias de la empresa:** es necesario mantener un equilibrio en la cartera de productos mercados, de modo que algunos generen una liquidez que pueda ser invertida provechosamente en otro producto. En este sentido, la estrategia elegida debe contribuir a la flexibilidad para hacer frente a la incertidumbre proveniente del entorno, y no vincular excesivamente hacia un área determinada.

Una vez elegida la(s) estrategia(s) hay que trabajar en su puesta en práctica o ejecución, para lo que será preciso asignar el presupuesto comercial, que se debe calcular en función de los objetivos establecidos determinándose qué cantidad debe asignarse para los gastos de marketing y cómo se debe distribuir esa cantidad.

#### **1.4 La Psicología de ventas y estrategias para lograr ventajas competitivas**

Esta primera década del siglo XXI se caracteriza por una extrema complejidad de las relaciones interpersonales, por el incremento y desarrollo tecnológico de los medios de comunicación e información masiva y el aumento de la actividad social de las personas. En estas condiciones las cuestiones de la influencia psicológica sobre el hombre se convierten en objeto de un estudio especial. Han surgido las tareas de investigar los problemas psicológicos de organización de las interacciones entre las personas en grupos grandes y pequeños, los problemas psicológicos de asimilación de la gran corriente de información y de los profundos y veloces cambios que ocurren dejando huellas significativas en el comportamiento de los individuos.

La actividad comercial no está exenta de problemas psicológicos que requieran de estudios especiales, por el contrario, en esta época de internet, comercio electrónico y Marketing Estratégico, se hace imprescindible conocer, entre otras cosas, quiénes son nuestros clientes y qué piensan, cómo desean ser tratados y cómo podemos satisfacer sus necesidades, en otras palabras, se hace necesario estudiar los aspectos psicológicos del trabajo dirigido, la estructura y el empleo de sistemas automatizados de dirección, el análisis sociopsicológico de los colectivos de producción y dirección, la formación de la personalidad de los directivos, las

especificidades psicológicas del personal de venta y los medios y las formas de influencia psicológica sobre los clientes, no sólo con el objetivo de cumplir las metas económicas de la empresa sino también con el objetivo social de satisfacer en mayor medida las necesidades de la sociedad.

No es objetivo de este trabajo dar definiciones de Psicología y profundizar en conceptos relacionados con esta ciencia, sin embargo, es importante destacar, de acuerdo al problema científico a resolver, algunos aspectos de la Psicología que no deben ser obviados en las actividades comerciales contemporáneas.

La experiencia recogida a través de estudios e investigaciones desarrollados específicamente en el campo de las ventas en empresas de productos tangibles e intangibles ha hecho posible que varios autores coincidan en afirmar que son muchos los aspectos de la personalidad que inciden en los resultados de los negocios y particularmente en las acciones de compra-venta y al respecto plantean que “No existen negocios exitosos” sino “Existen personas que hacen negocios exitosos”, es decir, que las características de la personalidad pueden determinar la aptitud para alcanzar el éxito en la profesión de las ventas, y en cualquier otras disciplina.

### **Conclusión del capítulo**

El estudio bibliográfico realizado, permitió comprobar que las metodologías consultadas para gestionar la comercialización, han sido definidos de forma general y que la instrumentación de sus fases, etapas o pasos están conceptualizados en algunos casos, pero no lo suficientemente operacionalizados como para poder ser aplicados de forma directa. De igual forma se evidenció que, en este sentido no se han realizado investigaciones en empresas comercializadoras, por lo que se requiere de estudios que permitan fundamentar soluciones metodológicas que satisfagan esta necesidad.

## **CAPITULO II: ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN COMERCIAL EN LA EMPRESA “MAYORISTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y OTROS BIENES DE CONSUMO” DE HOLGUÍN**

### **2.1 Caracterización de la Empresa**

La organización empresarial bajo la denominación de “Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” quedó constituida el 7 de mayo del año 2007, cuyo **objeto social** respalda la comercialización de forma mayorista de productos alimenticios al sistema de comercio interior y sectores priorizados, en pesos cubanos y a terceros y otras formas de gestión no estatal.

La empresa está constituida por 18 UEB ([Anexo 1](#))

- Holguin-1 (Ventas a Organismo y Dietas Especiales)
- Holguin-2 Cigarro (Distribuye Cigarro, Tabaco, Fósforos)
- Holguin-3 (Ventas Canasta Básica)
- Holguin-4 (Ventas Canasta Básica y aceite)
- Ventas de Productos de mercado paralelo.
- Unidad de servicio y aseguramiento material.
- Urbano Noris
- Rafael Freyre
- Gibara
- Cacocum
- Velasco
- Calixto García
- Mayarí
- Cueto
- Banes y Antillas
- Moa
- Ságua- Frank País
- Báguano

Laboran 1125 trabajadores de ellos 772 hombres y 353 mujeres; de los cuales 112 universitarios, 277 técnico medio, 180 con 12 grado 27 obreros calificados, 591 9no

grado y 8 con menos de 9no grado; con una infraestructura logística integrada por 41 almacenes, distribuidos por todos las UEB-s que conforman a la organización, estos cuentan con medios metrológicos, para las mediciones y el control de la calidad, así como medios de seguridad y protección.

### **Misión**

Comercializar de forma mayorista productos alimenticios al sistema de comercio interior, sectores priorizados y otras formas de gestión no estatal. Prestar servicios de mantenimiento, reparación y parqueo de vehículos.

Prestar servicios de mantenimiento y reparación de almacenes, equipamiento tecnológico e instrumentos de medición. Brindar servicios de comedor, cafetería y gastronómicos asociados a la recreación a los trabajadores, así como servicios de hospedaje.

Actuamos básicamente en la provincia de Holguín y exhibiendo como propósito fundamental la satisfacción plena de nuestros clientes.

Nos mueven valores como el compromiso honestidad, fidelidad a la Patria, constancia en el trabajo, abnegación y responsabilidad.

Todas nuestras estrategias tienen como centro a nuestros trabajadores que comprometidos bajo una gestión participativa se esfuerzan junto a la dirección por alcanzar las metas inscritas en nuestra visión.

### **Visión**

“Somos en el año 2025 una organización empresarial de referencia para clientes y proveedores en la comercialización de forma mayorista de productos alimenticios al sistema de comercio interior, sectores priorizados y otras formas de gestión no estatal”.

La empresa presta servicios de mantenimiento, reparación y parqueo de vehículos. Se autoabastece y prestamos servicios a terceros de mantenimiento y reparación de almacenes, equipamiento tecnológico e instrumentos de medición, prestamos servicios de comedor, cafetería y gastronómicos asociados a la recreación a los trabajadores, junto a hospedaje de alto confort.

Consiguen la fidelización del cliente a través de su alta satisfacción mediante la oferta de servicios personalizados, soportados en productos con altos estándares de calidad.

Alcanza ingresos de trabajadores y cuadros que le permiten satisfacer sus necesidades de desarrollo y las de sus familias, los cuales comparten el total de la construcción ética de la organización junto a los principios de nuestro socialismo.

Logramos que los procesos de innovación sean la base del desarrollo de la eficacia y la eficiencia de todo el sistema organizacional.

Somos una organización socialmente inclusiva y responsable donde toda la gestión de dirección se basa en la participación efectiva de los colectivos laborales.

Se cuenta con una gran cantidad de clientes y proveedores a lo largo de toda la provincia, actuando como distribuidores entre ellos. ([Anexo 2](#))

La sede de la empresa se encuentra ubicada en la calle Frexes entre Constitución y Carbó ([Anexo3](#)) ([Anexo4](#))

## **2.2 Análisis estratégico para la gestión comercial en la Empresa mayorista de productos alimenticios y otros bienes de consumo de Holguín**

Para la realización del análisis estratégico se tomó una muestra de 4 UEB de la 18 que conforman la empresa, se le realizó un diagnóstico donde se identificaron los puntos fuertes y débiles existentes, así como la influencia del entorno en las mismas.

### **UEB Calixto García**

Fortalezas:

- La contabilidad de la empresa es confiable.
- Los trabajadores con los que cuenta la empresa tienen la preparación y experiencia necesaria para su desempeño profesional, además reciben la estimulación necesaria.
- La empresa mantiene una adecuada estabilidad.
- En la empresa existe la dedicación adecuada al proceso de organización, así como a la planificación, desarrollo y ejecución de las tareas.

- En los directivos existe el liderazgo a partir del reconocimiento de los subordinados de su accionar en la empresa.

#### Debilidades:

- La tecnología para la ejecución de los procesos son insuficientes e incluso obsoletas lo que limita la rapidez y eficiencia (Esteras, Traspaletas, Montacargas, etc.)
- Las limitaciones con la existencia de medios propios de transporte exigen que la transportación sea convenida con la agencia de transporte la cual impone precios elevados y tardanza en los servicios que se prestan.
- En el interior de las naves de almacenamiento la iluminación es insuficiente

#### Oportunidades:

- La posibilidad de inserción en los mercados de las nuevas formas de gestión (MIPYME) privadas o estatales.
- Incorporar las plataformas virtuales para el cobro automático a los clientes (Tranfermovil, Enzona, Virtual Bandec).

#### Amenazas:

- El progresivo aumento de los precios de los transportistas por las acciones que se les contrata.
- Las regulaciones jurídicas en ocasiones devienen en trabas que limitan las ventas y los servicios.
- Limitaciones derivadas del recrudecimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los Estados Unidos.
- Afectaciones por la pandemia Covid-19

#### **UEB Moa**

#### Fortalezas:

- Recursos humanos.

- No existe demora en la facturación la cual se realiza en el tiempo establecido en relación con los precios y cantidades.
- Existen relaciones adecuadas entre la administración y las organizaciones.

#### Debilidades:

- Existen limitaciones con las tecnologías de avanzada que pudieran favorecer los procesos de la empresa.
- Los costos de adquisición son elevados, no se corresponden con lo que se planifica.
- Los niveles de contratación son insuficientes.

#### Oportunidades:

- Incorporar las plataformas virtuales para el cobro automático a los clientes (Tranfermovil, Enzona, Virtual Bandec).
- Existencia de mini-industrias en el territorio con las que se pueden realizar negociaciones.

#### Amenazas:

- Demoras en las cuentas por cobrar por insuficiencias en el trabajo de los clientes en relación con la remuneración por los servicios que reciben.
- Existe una marcada inestabilidad en relación con los recursos que deben suministrar los Proveedores.
- Limitaciones derivadas del recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los Estados Unidos.
- Afectaciones por la pandemia Covid-19

### **UEB Velasco**

#### Fortalezas:

- Periódicamente se realizan análisis de la rentabilidad, mercados y canales de distribución.
- Los servicios que se prestan son confiables.

- Los trabajadores demuestran con su accionar estar comprometidos con el trabajo y los resultados que se obtienen.

#### Debilidades:

- Aun cuando se observa un adecuado nivel de idoneidad se hace necesario una capacitación sistemática en correspondencia con las nuevas exigencias de los procesos productivos.
- Lejanía de algunos locales de venta lo que provoca realizar largos recorridos hasta el destino final de los productos que se comercializan.
- La distribución de alimentos se interrumpe en ocasiones por el mal estado técnico de los medios con se cuenta para la transportación.

#### Oportunidades:

- Incorporar las plataformas virtuales para el cobro automático a los clientes (Tranfermovil, Enzona, Virtual Bandec).
- Es posible generar nuevas fuentes de ingreso a partir de nuevos valores agregados tales como, el alquiler de espacio no utilizados por la empresa.

#### Amenazas:

- La inestabilidad en los suministros por falta de oferta.
- Limitación en el objeto social de la empresa en relación con la prestación de los servicios que deben garantizar la llegada oportuna de los recursos a la población.
- Afectaciones por la pandemia Covid-19
- Insuficiencia en el proceso inversionista

### **UEB Holguín**

#### Fortalezas:

- Los servicios que se prestan son confiables.
- Los trabajadores demuestran con su accionar estar comprometidos con el trabajo y los resultados que se obtienen.

- La capacidad y condiciones de almacenaje dentro de las naves es adecuada lo que permite la conservación óptima de los productos
- Los movimientos y manipulación de los productos se realizan con la rapidez requerida.

#### Debilidades:

- Limitaciones en la existencia de útiles y herramientas que afectan la calidad y rapidez del trabajo
- Las tecnologías que se utilizan en los procesos de producción se deterioran y luego no existen las piezas de repuesto para su reparación. Los costos de las mismas son demasiado altos.
- La insuficiente divulgación de los servicios que ofrece la empresa incide de forma negativa en la adquisición de nuevos clientes.
- Insuficiente sistema informático.
- En la etapa que se tienen cuanta para el desarrollo de la investigación existen debilidades de carácter económico financiero.

#### Oportunidades:

- Es posible generar nuevas fuentes de ingreso a partir de nuevos valores agregados tales como, el alquiler de espacio no utilizados por la empresa.
- Incorporar las plataformas virtuales para el cobro automático a los clientes (Tranfermovil, Enzona, Virtual Bandec).

#### Amenazas:

- Incremento progresivo de las cuentas por cobrar por limitaciones en el financiamiento de los clientes.
- Insuficiente el proceso inversionista.
- Limitaciones derivadas del recrudescimiento del bloqueo económico y financiero por parte de los Estados Unidos.
- Afectaciones por la pandemia Covid-19

## **Análisis estratégico de las UEB**

### **UEB Calixto García**

#### **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Contabilidad de la empresa	0.10	3	0.30
Preparación y experiencia de los trabajadores	0.18	4	0.72
Organización en la empresa	0.17	4	0.68
Liderazgo en los directivos	0.10	3	0.30
Tecnología	0.18	1	0.18
Medios de transporte	0.17	1	0.17
La iluminación En el interior de las naves de almacenamiento	0.10	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.37</b>

#### **MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

<b>Factores Claves Externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Inserción en los mercados	0.18	4	0.72
Incorporar las plataformas virtuales	0.15	3	0.45
Precios de los transportistas	0.20	1	0.2
Regulaciones jurídicas	0.14	2	0.24
Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero	0.13	2	0.26
Pandemia Covid-19	0.2	1	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.07</b>

El análisis matricial refleja una situación tanto externa como interna desfavorable predominando las debilidades y amenazas sobre las fortalezas y oportunidades, los factores internos que más problemas presenta esta UEB tienen que ver con los problemas tecnológicos para la ejecución de procesos resultando casi obsoletos lo que limita la rapidez y eficiencia, también existen problemas con los medios de transporte y con la iluminación resultando esta ser insuficiente en el interior de las naves de almacenamiento, pese a esto la empresa cuenta con una contabilidad confiable y unos trabajadores preparados y con experiencia, además muestran

dedicación al proceso de organización así como a la hora de planificarse y la ejecución de tareas.

La situación externa también resulta desfavorable viéndose afectada como casi todos los territorios por la Covid-19, un progresivo aumento de los transportistas que son contratados, así como trabas que limitan sus ventas provenientes de regulaciones jurídicas, no obstante, existe la posibilidad de inserción en los mercados de las nuevas formas de gestión ya sean privadas o estatales, y la oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos para el cobro de clientes

### **UEB Moa**

#### **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Recursos humanos.	0.2	4	0.8
Tiempo en la facturación	0.15	3	0.45
Relaciones entre la administración y las organizaciones	0.15	3	0.45
Tecnología	0.2	1	0.2
Costos de adquisición	0.15	2	0.3

Niveles de contratación	0.15	2	0.3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>

**MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

<b>Factores Claves Externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Plataformas virtuales	0.13	3	0.39
Existencia de mini-industrias en el territorio	0.2	4	0.6
Demoras en las cuentas por cobrar	0.18	1	0.18
Suministro de los Proveedores.	0.18	1	0.18
Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero	0.13	2	0.26
Pandemia Covid-19	0.18	1	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.79</b>

La UEB de Moa presenta una situación interna en donde las fortalezas y debilidades se encuentran equilibradas, como factores positivos podemos encontrar el recurso humano, puesto que se cuentan con trabajadores experimentados y preparados para las tareas que se le asignan, la rapidez en el proceso de facturación; así como una adecuada relación entre la administración y las organizaciones, no obstante también presentan puntos débiles en cuanto a las limitaciones con las tecnologías de avanzadas, unos costos de adquisición elevados, que no se corresponden con lo planificado; y un nivel de contratación insuficiente

En cuanto a su situación externa esta resulta ser desfavorable, influenciada principalmente por las afectaciones de la Covid-19, una marcada inestabilidad en relación con los recursos que deben suministrar los Proveedores; una repercusión de las acciones del bloqueo impuesto por los Estados Unidos; y demoras en las cuentas por cobrar por insuficiencias en el trabajo de los clientes en relación con la remuneración por los servicios que reciben. No obstante, existen oportunidades aprovechables como las nuevas tecnologías que pueden ser utilizadas para el cobro de clientes como Transfermovil y la existencia de mini-industrias en el territorio con las que se pueden realizar negociaciones.

### **UEB Velasco**

#### **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Realizan análisis de la rentabilidad, mercados y canales de distribución	0.2	4	0.8
Prestación de Servicios	0.13	3	0.39
Trabajadores comprometidos	0.12	3	0.36
Capacitación de trabajadores	0.18	1	0.18
Lejanía de algunos locales de venta	0.18	1	0.18

Estado de los medios de transporte	0.19	1	0.19
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.10</b>

### MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Factores Externos	Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Plataformas virtuales		0.2	4	0.6
Nuevas fuentes de ingreso		0.15	3	0.45
Falta de oferta		0.2	1	0.2
La pandemia Covid-19		0.2	1	0.2
Limitación en el objeto social de la empresa		0.13	2	0.26
Insuficiente el proceso inversionista		0.12	2	0.24
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1.95</b>

Al realizar el análisis matricial de la UEB de Velasco se concluye que esta cuenta con una situación interna desfavorable predominando en ella las debilidades, los factores negativos que más influyen en este resultado son principalmente la necesidad de un proceso de capacitación sistemática en correspondencia con las nuevas exigencias de los procesos productivo, Lejanía de algunos locales de venta lo que provoca realizar largos recorridos hasta el destino final de los productos que se comercializan, y que en muchas ocasiones la distribución de alimentos se interrumpe por el mal estado técnico de los medios con se cuenta para la transportación, no obstante la UEB realiza análisis de la rentabilidad, mercados y canales de distribución, los trabajadores demuestran con su accionar estar comprometidos con el trabajo y los resultados que se obtienen y los servicios que se prestan son confiables

En cuanto a su situación externa también es desfavorable existiendo inestabilidad en los suministros por falta de oferta Limitación en el objeto social de la empresa en relación con la prestación de los servicios que deben garantizar la llegada oportuna de los recursos a la población, afectaciones por la pandemia Covid-19, y un insuficiente proceso inversionista; no obstante tienen la oportunidad de aprovechar los avances tecnológicos para utilizarlos a su favor así como la generación de nuevas fuentes de ingreso a partir de nuevos valores agregados tales como, el alquiler de espacio no utilizados por la empresa.

## **UEB Holguín**

### **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Servicios confiables	0.10	3	0.3
Trabajadores comprometidos	0.10	3	0.3
Capacidad y condiciones de almacenaje	0.13	4	0.52
Movimientos y manipulación de los productos	0.10	3	0.3
Limitaciones en la existencia de útiles y herramientas	0.10	2	0.2
Tecnologías deterioradas	0.13	1	0.13
Divulgación de los servicios	0.10	2	0.2

Insuficiente sistema informático	0.11	1	0.11
Debilidades para el desarrollo de la investigación	0.13	1	0.13
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.19</b>

**MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

<b>Factores Claves Externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Nuevas fuentes de ingreso	0.12	3	0.36
Plataformas virtuales	0.13	3	0.39
Limitaciones en el financiamiento de los clientes.	0.20	1	0.2
Insuficiente el proceso inversionista.	0.15	2	0.3

Bloqueo económico y financiero	0.20	1	0.2
Pandemia Covid-19	0.20	1	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.65</b>

La UEB de Holguín se encuentra en una situación tanto interna como externa desfavorable, internamente los factores que más influencia tienen son: Limitaciones en la existencia de útiles y herramientas, Las tecnologías que se utilizan en los procesos de producción se deterioran, insuficiente divulgación de los servicios que ofrece la empresa Insuficiente sistema informático, debilidades de carácter económico financiero en la etapa que se tienen cuanta para el desarrollo de la investigación, aunque cuenta con puntos a favor también como sus trabajadores que demuestran con su accionar estar comprometidos con el trabajo y los resultados que se obtienen, los servicios que se prestan son confiables, la capacidad y condiciones de almacenaje dentro de las naves es adecuada, y los movimientos y manipulación de los productos se realizan con la rapidez requerida.

También presenta una situación externa desfavorable influenciada principalmente por las afectaciones del bloqueo la pandemia Covid-19 un insuficiente proceso inversionista y un incremento progresivo de las cuentas por cobrar por limitaciones en el financiamiento de los clientes, pese a esto cuenta con algunas oportunidades que deben aprovechar como generar nuevas fuentes de ingreso a partir de nuevos valores agregados tales como, el alquiler de espacio no utilizados por la empresa y la incorporación de las plataformas virtuales para el cobro automático a los clientes (Tranfermovil, Enzona, virtual Bandec).

### **2.3. Propuesta de Estrategias comerciales para la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo” de Holguín**

1. Mejorar la tecnología en las UEB donde sea necesaria

2. Adquirir mayor cantidad de medios de transporte para no depender de factores externos
3. Incorporar las plataformas virtuales para el cobro automático a los clientes (Tranfermovil, enzona, virtual Bandec).
4. Insertarse en los mercados de las nuevas formas de gestión (MIPYME) privadas o estatales.
5. Mejorar el proceso de planificación con respecto a los costos de adquisición
6. Mejorar el proceso de contratación con clientes y proveedores
7. Aprovechar la existencia de mini-industrias en el territorio con las que se pueden realizar negociaciones
8. Realizar una capacitación sistemática en correspondencia con las nuevas exigencias de los procesos productivos
9. Mejorar los medios de transporte con los que cuentan algunas UEB, posibilitando que la transportación no se vea interrumpida.
10. generar nuevas fuentes de ingreso a partir de nuevos valores agregados tales como, el alquiler de espacio no utilizados por la empresa.
11. Buscar otros proveedores para disminuir de inestabilidad en algunos suministros
12. Adquirir más útiles y herramientas para mejorar la calidad y rapidez del trabajo
13. Contar siempre con repuesto para cuando se deteriora alguna tecnología del proceso productivo poder repararla, lo que impide que se interrumpan las acciones.
14. Divulgar más los servicios que ofrece la empresa para adquirir nuevos clientes
15. Mejorar el sistema informático utilizado.
16. Facilitar el desarrollo de investigaciones en las distintas UE.
17. Trabajar en medidas que atraigan a más inversiones.

## **CONCLUSIONES**

Luego de transitar por la construcción de los fundamentos teóricos del objeto a transformar, el diagnóstico que permite develar las insuficiencias en el proceso empresarial, diseñar la estrategia y someter las mismas al criterio de expertos en los procesos empresariales en relación con la comercialización de productos y otros bienes de consumo se concluye que:

1. Las propuestas para contribuir al perfeccionamiento de los procesos que se desarrollan en las empresas mayoristas de comercialización y otros bienes de consumo desde la praxis aún son insuficientes en la literatura especializada.
2. Los procesos empresariales presentan insuficiencias en su desarrollo y concreción lo que afecta el cumplimiento de los planes de la empresa, así como la satisfacción de los clientes y las oportunidades de los proveedores
3. El diseño y aplicación de las estrategias que contribuyen a perfeccionar el sistema de gestión comercial de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín son pertinentes y deben conducir a eliminar las insuficiencias en los procesos empresariales.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que en otros estudios se tenga en cuenta el análisis realizado en las distintas UEB de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo de Holguín y se realice el análisis de la UEB restante que no fueron objeto de estudio en esta ocasión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro Quiñones, A., Tatnay Micó B. (2005). Diseño de Estrategias para el Perfeccionamiento del sistema de comercialización en la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento TSA, del SIME en Holguín. [Tesis de diploma, Universidad de Holguín].
- American Marketing Association (1960). Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago, p.47.
- Best, R. J. (2007). Marketing estratégico, Pearson Education, Madrid.
- Bueno, E. (1989). *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*, Ediciones Pirámide S.A., Madrid
- Burbano Pérez, A. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista científica dominio de las ciencias*, 17(3), 19-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093283.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica, (3ª. Edición). Colombia: McGraw-Hill. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiesa, C., Villanueva, J., Osuna, I., Salazar, R., y Tordera, J. (2010). ¿Qué está cambiando en la gestión comercial? En: 1er Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España. <https://www.gref.org>
- Clarke-Bloomfield, M., Cisneros-Arias, Y., Paneca-González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 2(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>
- Decreto ley 281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Díaz Fernández, I., Hernández Ruiz, A., Barreiro Pousa, L. A. (2006). Marketing en cuba: un estudio necesario. *Folletos Gerenciales*, Número monográfico.
- Díaz, I., Hernández, A., y Barreiro, L. (2009). Valoraciones sobre Marketing en Cuba. *REDMAR*, 1(1), 277-290. <https://doi.org/10.17979/redma.2009.01.01.4679>
- Diccionario de Marketing en español (2008). *Definiciones de marketing*. SOCIALetic.com

- Evered, R. (1983). So, what is Strategy? *Long Range Planning*, 16(3), 57-72.
- García, J. S. (2010). El marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em Questao*, 16(1), 61-77.
- González Marrero, Y. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín*, (1ª Edición). España: Editorial Académica Española.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos*, 21(1), 241-256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. (2da edición). España: Thomson-Reuters Civitas. [https://www.guerrasynavas.com/fde\\_presentacion.htm](https://www.guerrasynavas.com/fde_presentacion.htm)
- Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Rev. Escenarios*. 9(1). <https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjv2KL876HIAhUkqlkKHxb6BJIQFjAEegQICRAB&usq=AOvVaw2lysS5Pd2W1lte1K14pTSf>
- Hernández, O. (2018). *Propuesta del plan estratégico de marketing para la UBT Rubén Martínez Villena (Alquitex) en el período 2018-2020*. [Tesis de diploma, Universidad de Artemisa].
- Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Kotler, P. (1992). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Editorial Mc-Graw-Hill. Madrid.
- Kotler, P. (1999). *Principles of Marketing*. Fourth Canadian Edition.
- Kotler, P. (2006.) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Tres Tomos. Prentice Hall Inc. España. Reproducido por Editorial Félix Varela. La Habana.
- Maldonado-Mera, B., Benavides-Espinosa, K. Buenaño-Cabrera, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI* 10(25), 25 – 35.

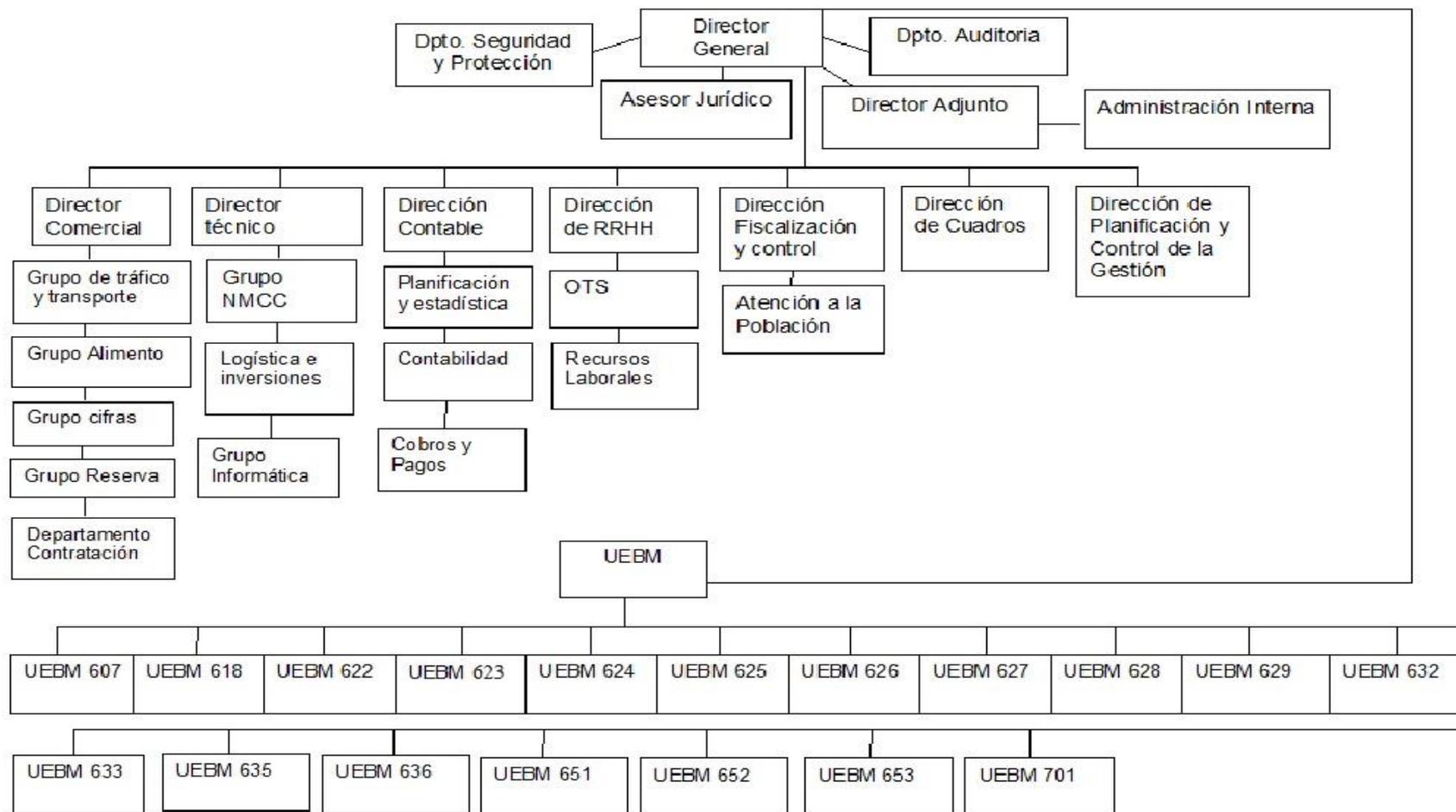
- Milán Romero, R. J. (2020). El perfeccionamiento de la gestión comercial, su influencia en la eficiencia empresa, *REDEL*, 4. <https://redel.udg.co.cu>
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing, Colección Sapientia, Barcelona.
- Mora, L. L., Duran, M. E. y Zambrano, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Rev. Dom. Cien.* <https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802891.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjv2KL876HIAhUkqIkKHxb6BJIQFjAFegQICBAB&usq=AOvVaw0GZu8izW8TUdT4U0yvNayq>
- Murray, P. (2002). Gestión, información, conocimiento, *Biblios*, 14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=293007>
- NC-ISO 9000: (2005). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*. (2da edición). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. [https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica\\_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf)
- Pérez, K. (2011). Diagnóstico de la gestión de proveedores en la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” [Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín].
- Pérez, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. [Tesis doctorado, Universidad de Holguín].
- Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31.
- Ponce Andrade, J. E. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las pymes hoteleras de Manabí, *Revista ECA Sinergia*, 8(2), 54-68.
- Prieto, A. de G. (2003). *Gestión Estratégica*. [Tesis maestría, Universidad de Barcelona].
- RAE. (2014). Diccionario de la lengua española (23 ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Rivera Solano, Y. y Soto Anido, L. (2020). *Dirección estratégica: qué es, evolución, diagnóstico estratégico y formulación de estrategias*. Colombia. <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-evolucion-y-etapas/>

- Rodríguez Díaz, S. (2012). Consumismo y Sociedad: Una Visión Crítica del Homo Consumens. Nómadas. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 34(2).  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18126057019>
- Suárez González, A. (2011). Modelo para la gestión de la comercialización en la empresa comercializadora del SIME DIVEP VC [Tesis de maestría, Universidad central “Marta Abreu” de las villas].
- Suárez-Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC* 8(3), 44-64. <https://orcid.org/0000-0003-1423-5081>.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>
- Tejielo, J. A. (2010). Gestión de las compras de la empresa. *Revista digital INFORMA*, 1.
- Thompson, A. (2016). *Administración estrategia. Teorías y Casos*, (18va Edición). México: McGraw Hill. Educación.

## Anexos

### Anexo1 Organigrama de la empresa

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES – EMPRESA MAYORISTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y OTROS BIENES DE CONSUMO



## Anexo2 Clientes y Proveedores

Provedores	Clientes
Torrefactora de café	Alimentación Pública
Tabaco en Rama	Turismo
Lácteo	Comercio Minorista (Cuotas y Dietas)
Tecno Azúcar	Comercio Minorista Ventas Liberadas
ASEGEN	Campismo Popular
Aceite Santiago	Organismos de Subordinación Local Educación
Aceite Camagüey	Organismos Subordinación Local Salud Publica
Salineras	Organismos de Subordinación Local Deportes
Productoras de Alimentos	Organismos Subordinación Local Otros
Conservas y Vegetales	Organismos Subordinación Nacional MIP
Empresa Molinera Confiteras	Organismos Subordinación Nacional MINED
	Organismos Subordinación Nacional MINAZ
	Organismos Subordinación Nacional MINAG
	Organismos Subordinación Nacional Otros Organismos
	Producciones de Bienes y Servicios

### Anexo 3 Foto de la Sede



### Anexo 4 Ubicación de la Empresa

