

Artículo original

Diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia en empresas de la industria cárnica



Design of the functional marketing strategy in meat industry enterprises

Desenho da estratégia de marketing funcional em empresas do setor de carnes

Yadaris Guerra Delgado¹  0009-0009-3988-3115  yadaris.guerra@carnepr.alinet.cu

Diana de la Nuez Hernández²  0000-0002-2184-2034  diana@upr.edu.cu

Luis Gustavo Marín Cuba²  0000-0002-2476-0026  marin@upr.edu.cu

¹ Empresa Cárnica Pinar del Río. Pinar del Río. Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 12/10/2023

Aprobado: 21/11/2023

RESUMEN

El proceso de gestión de mercadotecnia actual en la Empresa Cárnica Pinar del Río, encargada tanto de la producción como de la comercialización de productos frescos y elaborados de origen vacuno y porcino, integrada al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria y, a su vez, adscrita al Ministerio de la Industria Alimentaria, se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de decisiones en el mediano y largo plazo y el desempeño empresarial con eficiencia, efectividad y eficacia, lo cual constituye el problema de investigación que se aborda en el presente artículo. Para facilitar su solución, se definió como objetivo: diseñar un procedimiento para el diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia, que contribuya al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones y a elevar la eficiencia, la efectividad y la eficacia del desempeño organizacional. Entre los principales métodos empleados destacan el sistémico-estructural, al establecer las interrelaciones entre la organización y su entorno, la triangulación para analizar los nexos valorativos en el enfoque

de clientes que sirve de base a la propuesta del procedimiento. En relación con las técnicas utilizadas, resaltan la encuesta, la entrevista y el análisis documental. En cuanto a los principales resultados de la investigación, se logra la adopción de un enfoque progresivo hacia la mercadotecnia y, por consiguiente, una mejora en los niveles de satisfacción del cliente y en otros indicadores a partir de criterios de eficiencia, efectividad y eficacia de la gestión empresarial en general.

Palabras clave: empresas de la industria cárnica; estrategia funcional de marketing; marketing de productos cárnicos.

ABSTRACT

The current marketing management process in the Pinar del Río Meat Enterprise, in charge of both production and marketing of fresh and processed beef and pork products, integrated to the Food Industry Business Group and, in turn, attached to the Ministry of Food Industry, is carried out on an empirical basis, which affects the decision-making process in the medium and long term and business performance with efficiency, effectiveness and efficacy, which is the research problem addressed in this article. To facilitate its solution, the objective was defined as: to design a procedure for the design of the functional marketing strategy, which contributes to the strengthening of the decision-making process and to increase the efficiency, effectiveness and efficacy of organizational performance. Among the main methods used are the systemic-structural method, to establish the interrelationships between the organization and its environment, the triangulation method to analyze the assessment links in the customer approach, which serves as the basis for the procedure proposal. In relation to the techniques used, the survey, the interview and the documentary analysis stand out. As for the main results of the research, the adoption of a progressive approach to marketing is achieved and, consequently, an improvement in the levels of customer satisfaction and other indicators based on criteria of efficiency, effectiveness and efficacy of business management in general.

Keywords: meat industry enterprises; functional marketing strategy; marketing of meat products.

RESUMO

O atual processo de gestão de marketing na Empresa de Carnes Pinar del Río, encarregada tanto da produção como da comercialização de produtos frescos e processados de origem bovina e suína, integrada ao Grupo de Negócios da Indústria de Alimentos e, por sua vez, vinculada ao Ministério da Indústria de Alimentos, é realizado em bases empíricas, o que afeta o processo de tomada de decisões a médio e longo prazo e o desempenho empresarial com eficiência, eficácia e efetividade, que é o problema de pesquisa abordado neste artigo. Para facilitar sua solução, o objetivo foi definido como: elaborar um procedimento para a elaboração da estratégia de marketing funcional, que contribua para o fortalecimento do processo de tomada de decisões e para aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade do desempenho organizacional. Os principais métodos utilizados incluem o método sistêmico-estrutural, que estabelece as inter-relações entre a organização e seu ambiente, e a triangulação para analisar os elos de valor na abordagem do cliente, que serve de base para a proposta do procedimento. Em relação às técnicas utilizadas, destacam-se a pesquisa, a entrevista e a análise documental. Quanto aos principais resultados da pesquisa, verifica-se a adoção de uma abordagem progressiva de marketing e, conseqüentemente, a melhoria dos níveis de satisfação dos clientes e de outros indicadores baseados em critérios de eficiência, eficácia e efetividade da gestão empresarial em geral.

Palavras-chave: empresas do setor de carnes; estratégia de marketing funcional; marketing de produtos cárneos.

INTRODUCCIÓN

Al hacer un análisis de la industria alimentaria cubana, se reconocen tres problemas fundamentales, aunque no son los únicos: la producción no es suficiente en ninguno de los surtidos para asegurar la demanda de la población, resulta escasa la diversidad de productos en variados formatos para cubrir la demanda de los consumidores, no se logra que lleguen al consumidor final los alimentos con la calidad que este demanda, no solo con la calidad intrínseca del producto o su estabilidad, sino que le llegue el producto en el momento que se solicita, sobre todo en los productos cárnicos de la canasta familiar normada. A ello se le suma, la falta de enfoques y herramientas apropiados para desarrollar la mercadotecnia de estos productos de manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La gestión comercial constituye una de las funciones empresariales básicas, la que se materializa en el plan de marketing estratégico que, por su naturaleza, puede constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica de la empresa (Kotler & Armstrong, 2012) y, en cualquier caso, constituye un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan operativo anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado que, a su vez, se convertirán en objetivos de facturación a corto plazo (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.). Kotler y Armstrong (2012) afirman que un plan de marketing estratégico permite definir las prioridades en la asignación de recursos y aclarar el pensamiento estratégico de la empresa.

Para Kotler y Armstrong (2012), el marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos.

Al analizar detalladamente las definiciones sobre esos dos términos (comercialización y marketing), se puede apreciar similitud entre ambas, al tiempo que se aprecia que la traducción al español del vocablo marketing, en muchos casos, tiende a ser comercialización o mercadotecnia, así, en la bibliografía algunos autores emplean indistintamente ambos términos.

Para Kotler y Armstrong (2012), el marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de la empresa por varias razones. Primero, el marketing provee una filosofía guía, la cual sugiere que la estrategia de la empresa debería girar en torno al establecimiento de relaciones beneficiosas con grupos importantes de consumidores. En segundo lugar, el marketing ofrece datos a los planificadores estratégicos, ya que les ayuda a identificar oportunidades de mercado atractivas y a evaluar el potencial de la empresa para obtener beneficios de ellas.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), "la planeación de marketing es el acto de establecer un plan para cada negocio, producto o marca dentro de la empresa... En realidad, preparará dos planes de mercadotecnia: uno a largo plazo y otro anual". El gerente de marketing trazará primero un plan a largo plazo en el cual se señalan los factores y fuerzas principales que influirán en el mercado durante los próximos años, los objetivos del período, las estrategias básicas que servirán para obtener la participación del mercado y los beneficios, el capital requerido y las utilidades esperadas.

En el proceso de formulación de estrategias organizacionales Manguzzato y Renau Piqueras (1991) refieren que se acostumbra a distinguir tres niveles: global, de área de negocio y funcional. A nivel global se toman las decisiones relacionadas con:

- La definición del ámbito de actuación de la organización.
- La selección de los negocios que piensa poseer (y en los que competirá su entrada y salida, ampliación, compra y venta).
- La asignación de recursos entre estos negocios.
- Patrones de desempeño mínimo. Designación / remoción de la alta dirección de las Unidades Estratégicas de Negocios.

Todo lo anterior quedará recogido en la definición de su misión y objetivos, estableciendo de esta forma el marco estructural dentro del cual deben ser definidas las estrategias de las Unidades Estratégicas de Negocios y de las Unidades Funcionales, por lo que se plantea que la estrategia organizacional es el patrón de decisiones de una empresa, donde se establecen, por otra parte, los conceptos y creencias básicas que guían las decisiones y el comportamiento de la organización (Zea Vallejo & Alonzo Manzano, 2020).

Según Manguzzato y Renau Piqueras (1991), a nivel de las unidades estratégicas de negocios se toman las decisiones sobre cómo competir en un mercado concreto, dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos globales.

En el tercer nivel, se encuentra la estrategia funcional. En este nivel, la cuestión radica en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o unidad estratégica de negocios, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. El análisis de la bibliografía consultada (Arechavaleta Vázquez, 2019; Dután Loja & Ormaza Andrade, 2022; Gómez Reyes et al., 2022; Izquierdo Morán et al., 2020; Kotler & Armstrong, 2012; Manguzzato & Renau Piqueras, 1991; Peñafiel Nivelá et al., 2020; Sánchez Medina & de la Nuez Hernández, 2020) permite sugerir coincidencia en el hecho de que el tercer nivel de la planificación estratégica se corresponde con las unidades funcionales formadas por las actividades operativas y de apoyo, a saber: producción, distribución, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc., cuyas estrategias especifican cómo deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y, a través de ellas, al logro de la estrategia global.

Así, las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, o de mercadotecnia, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a

cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con esta función, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado (Sánchez Medina & de la Nuez Hernández, 2020).

Autores como Manguzzato y Renau Piqueras (1991), Pacheco et al. (2018) e Izquierdo Morán et al. (2021) concuerdan en que la piedra angular de la estrategia de marketing es el binomio producto-mercado. Su objetivo fundamental es formular diversas opciones para un área de negocio durante un determinado horizonte temporal. Según Trout (2004), una estrategia producto-mercado contiene objetivos y direcciones generales, posicionamiento del producto en el mercado, las tácticas y programas necesarios para su implantación, «...A partir de la estrategia central elaborada, se definen entonces las estrategias para cada uno de los componentes de la mezcla de marketing: producto, precio, distribución, promoción». A continuación, se resume el contenido de las estrategias para cada uno de los componentes o variables de marketing:

Decisiones sobre el producto

Las decisiones estratégicas sobre el producto pueden estar referidas a ampliar la gama de productos, introducir otros mejorados, complementarios, de reemplazo o nuevos, decidir sobre el ciclo de vida del producto, posición de la marca, etc. Las empresas deben decidir cuántos segmentos de mercado atender y cómo atenderlos -a todos por igual, solo a algunos de forma individualizada o tal vez concentrándose en un único segmento (Ferrell & Hartline, 2012). Esta decisión constituye la problemática conocida como estrategia de segmentación. La empresa puede adoptar tres estrategias genéricas de segmentación:

- **Marketing mix indiferenciado:** supone ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y atender al mercado total con una única oferta de mercado. Se centra en la parte común de los compradores, diseñando un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos, confiando en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costos, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio.
- **Marketing mix concentrado:** la empresa selecciona un único segmento y se dirige a él con un único producto y una sola estrategia de marketing. Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración, la empresa consigue una fuerte posición debido a

su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la reputación que alcanza. La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento.

- **Marketing mix diferenciado:** conlleva operar en diversos segmentos del mercado, diseñando productos y programas de marketing concretos para cada uno. Por lo general, a través de esta estrategia, se logra un volumen de ventas mayor que en el anterior, pero también se incrementan los costos (al tener un producto menos estandarizado).

Decisiones sobre el precio

Las decisiones sobre la fijación de los precios de una empresa se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno. Entre los factores internos se incluyen: objetivos de marketing, la estrategia de marketing *mix*, los costos y otras consideraciones de la organización. Por su parte, entre los factores externos se incluyen: la naturaleza del mercado y de la demanda, los costos, precios y oferta de la competencia, otros factores del entorno. Según Philip Kotler (2001), las empresas fijan los precios de sus productos, escogiendo una técnica de fijación de precios que enfatice uno de estos tres factores: los costos, el valor percibido y los precios de la competencia.

Decisiones sobre la distribución

La distribución como herramienta del marketing recoge la función que relaciona la producción con el consumo, implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición por parte del consumidor final. La estrategia de distribución tiene una finalidad múltiple, pues ella debe posibilitar, entre otras, asegurar la coordinación efectiva entre todos los integrantes de la red o canal de marketing/distribución, definir las normas de desempeño en todos los niveles del canal y determinar las tareas de cada cual (Sánchez Medina & de la Nuez Hernández, 2020).

Entre estas decisiones estratégicas a largo plazo, se encuentran las siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución (forma básica de distribuir el producto).
- Localización y dimensión de los puntos de venta (número, emplazamiento, dimensión y características).
- Logística de la distribución o distribución física (actividades de procesamiento de pedidos, almacenamiento, gestión de existencias y transporte).

- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución (establecer y mejorar las relaciones de cooperación, la armonía entre los miembros y resolver los conflictos).

Decisiones sobre la promoción

Como instrumento de marketing, la promoción, también entendida como comunicación, tiene como objeto informar acerca de la existencia del producto, dando a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface (Kotler & Armstrong, 2012). Al mismo tiempo, la comunicación deberá actuar tanto sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto y sus ventajas, como sobre los clientes potenciales, persuadiéndolos para provocar un estímulo positivo que los lleve a probarlo. Las decisiones sobre promoción son esenciales en la variable de comunicación y se fundamentan en la combinación de productos-mercados para apoyar la estrategia global de la empresa (Sánchez Medina & de la Nuez Hernández, 2020). Las decisiones sobre promoción incluyen el establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, sistemas de remuneración, etc. Entre los principales instrumentos de promoción o comunicación a utilizar por la empresa, se encuentran: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal o fuerza de ventas y el marketing directo.

La industria cárnica cubana trabaja intensamente en varios aspectos: los mataderos, las salas de despiece y, con seguridad, en la parte más importante y la de mayor visibilidad, la de los elaborados cárnicos o embutidos y la inocuidad alimentaria. A ese imperativo no escapa la Empresa Cárnica Pinar del Río, que no dispone tampoco de una estrategia funcional de comercialización/marketing por lo que adolece de un enfoque apropiado para cumplir con la misión organizacional, al tiempo que privilegia una filosofía basada en el empirismo que afecta el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

El análisis del proceso de gestión de mercadotecnia permitió formular el siguiente problema de investigación: el enfoque de gestión predominante en la Empresa Cárnica Pinar del Río se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de decisiones en el mediano y largo plazo y el desempeño organizacional con eficiencia, efectividad y eficacia. Para contribuir a la solución del problema de investigación, se definió como objetivo: diseñar un procedimiento para el diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia en la Empresa Cárnica Pinar del Río que contribuya al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones a mediano y largo plazos y a la mejora de su desempeño organizacional con eficiencia, efectividad y eficacia.

MATERIALES Y MÉTODOS

En virtud de contribuir a la solución de los problemas identificados durante la investigación, se utilizaron métodos teóricos, entre los que se destacan el histórico-lógico para analizar la evolución y desarrollo de la comercialización a lo largo del tiempo e identificar regularidades en el proceso de su gestión como subsistema empresarial, el análisis y la síntesis, el que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales del marketing y las empresas de la industria cárnica. Como procedimientos en el orden empírico empleados, resalta la medición al realizar el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir de técnicas que incluyen el análisis documental, la entrevista y la encuesta. Al realizar el diagnóstico empírico de la investigación, se empleó una metodología que consta de las siguientes fases:

1. Determinación de las necesidades de información: incluye la identificación de regularidades en cuanto al predominio de los diferentes enfoques de la dirección para llevar a cabo la gestión comercial en la organización objeto de estudio, a saber: cuál es la filosofía empresarial que predomina en cuanto a la orientación al mercado (producción, producto, ventas, marketing o marketing social), cuáles son las bases del proceso de planificación de la comercialización/marketing, cómo se realiza el análisis de las oportunidades de mercado, cómo se define la estrategia de posicionamiento, si se concibe o no, qué preceptos se tienen en cuenta para el diseño de la mezcla de marketing y cómo se organiza la administración del esfuerzo de marketing), aspectos que permiten caracterizar el proceso de gestión de la comercialización/marketing en la entidad.
2. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico: el propósito del diagnóstico fue identificar las limitaciones que se presentan en el proceso de gestión de la comercialización en la Empresa Cárnica Pinar del Río (alcance).
3. Definición de las fuentes de información: incluye documentos que contienen actas del Consejo de dirección, balances de la gestión económico-financiera de los últimos dos años, informes de ventas, manual de comunicación y estrategia global de la empresa, etc. como fuentes secundarias; en cuanto a las fuentes de información primarias, se consideraron clientes actuales, trabajadores y directivos de la organización objeto de estudio.
4. Diseño de formatos para la captación de información: entre las técnicas para la captación de la información, se utilizaron la encuesta, la entrevista, así como una guía para el análisis documental.

5. Diseño de la muestra: para la determinación del tamaño muestral en la encuesta a clientes y trabajadores de la entidad, se utilizó el programa sample.exe, que ofrece una confiabilidad del 95 % y un margen mínimo de error permisible de 0.10. En el caso de la entrevista a directivos, se realiza al 100 % de la población (20).
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información: se combinan procedimientos automatizados y la experiencia de especialistas en técnicas de investigación.
7. Finalmente, se presenta el informe de los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Utilizando la triangulación dentro de métodos como combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma variable que en este caso resultó ser la percepción que tienen las diferentes fuentes de información primarias utilizadas (clientes, trabajadores, y directivos). Sobre el desempeño de la empresa en el área de mercadotecnia, unido a la inclusión de dos o más aproximaciones cualitativas como la entrevista y la encuesta para evaluar el mismo fenómeno y al hecho de que los datos obtenidos en el análisis documental y los de la entrevista se codificaron y se analizaron separadamente, luego se compararon, como una manera de validar los hallazgos. Todo ello permitió identificar las principales regularidades que corroboran la existencia del problema en la realidad que se investiga, lo cual se identifica con lo siguiente:

- El proceso de planificación de mercadotecnia se lleva a cabo sobre bases empíricas, de lo cual es muestra la falta de análisis de las oportunidades de mercado.
- No se define una estrategia de posicionamiento en el mercado, ni se comunica.
- En escasa medida se toman en consideración los preceptos científicos al momento de diseñar la mezcla de marketing para cada producto-mercado.
- Se constata que la administración del esfuerzo de marketing se basa en una asunción distorsionada de la disciplina, pues la función de ventas se percibe independiente de la mercadotecnia, cuando esta forma parte de la cuarta variable de la mercadotecnia (promoción). De igual forma, la comunicación empresarial se subordina a la dirección de capital humano, con lo cual se confunde o se desvirtúa el objetivo de esta como variable de marketing. Todo ello contrasta con la bibliografía disponible sobre esta temática analizada.

Como resultado de los hallazgos anteriores, se propone un procedimiento para el diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia que contribuye al perfeccionamiento de la toma de decisiones a mediano y largo plazos y al desempeño organizacional con eficiencia, efectividad y eficacia.

En ese sentido, los autores se adhieren al concepto definido por Ponjuán Dante et al. (2005) cuando afirman que por procedimiento cabe entender "un conjunto de pasos o actividades que realiza una persona para obtener un resultado específico".

El procedimiento parte de considerar la secuencia de actividades comprendidas en el proceso de gestión de marketing, el cual abarca las siguientes etapas: 1) Análisis de las oportunidades de marketing, 2) Investigación y selección de los mercados objetivos y el posicionamiento de la oferta, 3) Diseño de estrategias de marketing, 4) Planeación de programas de marketing y 5) Organización, instrumentación y control del esfuerzo de marketing (Kotler, 2001).

El proceso de diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia se lleva a cabo a través del procedimiento que comprende siete pasos (Figura 1). Su objetivo es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer.

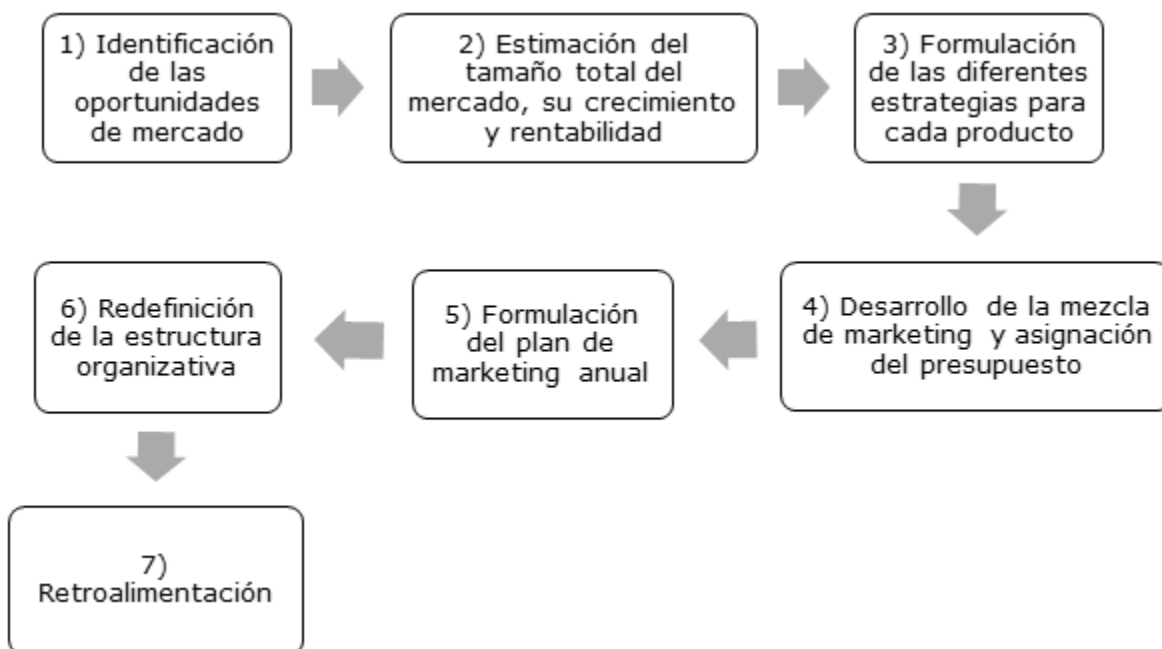


Figura 1. Procedimiento para el diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se describe el contenido de los pasos a desarrollar para llevar a cabo el procedimiento:

Paso 1: Identificación de las oportunidades de mercado

Objetivo: mantener un sistema de inteligencia competitiva actualizado.

Responsable: directora y especialistas de la dirección de mercadotecnia y ventas.

Actividades:

- Realización de investigaciones formales, mediante la búsqueda de información desde distintas fuentes para recabar aquella significativa y continua, tanto sobre el microambiente, integrado por proveedores, clientes, competidores, etc., como por el macroambiente, compuesto por las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, socioculturales, etc.
- Realización de estudios para comprender los mercados de consumidores, cómo funcionan.
- Monitoreo de las actividades de los competidores.
- Estudios de mercado y de marketing.

Técnicas a emplear: Benchmarking (Boxwell, 1995); matrices de relaciones; método de evaluación por criterio de expertos (metodología Delphi).

Paso 2: Estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad

Objetivo: decidir en qué mercados y en qué nuevos productos hay que concentrarse, al tiempo que se define la estrategia de posicionamiento del producto en el mercado.

Responsable: directora, especialistas de la Dirección de mercadotecnia y ventas y consultor externo si se estima conveniente.

Actividades:

- Estudios de mercado.
- Investigación y desarrollo del producto o innovaciones del mismo.
- Promoción y venta.

Técnicas a emplear: análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2010); estudios de pronósticos de demanda; mapas de posicionamiento.

Paso 3: Formulación de las diferentes estrategias alternativas para cada producto

Objetivo: identificar las diversas alternativas con respecto a las estrategias de marketing a seguir por la entidad para binomio producto-mercado.

Responsable: directora y especialistas de la Dirección de mercadotecnia y ventas.

Actividades:

- Desarrollo de una estrategia de posicionamiento mediante diferenciación, ya sea en precio, calidad, etc.
- Desarrollo de un diagrama de producto-colocación, describiendo la posición de los competidores con respecto a la organización.
- Desarrollo del posicionamiento del producto (antes de ello, verificar si se cuenta con la tecnología necesaria para realizar el producto, si se dispone de un mercado para el producto y, por último, convencer a los compradores de que su calidad y servicio son comparables a los que ofrece el competidor).
- Prueba y lanzamiento del producto.
- Modificación de la estrategia del producto en las diferentes etapas de su ciclo de vida, tomando en cuenta las oportunidades y retos cambiantes del marketing global.

Técnicas a emplear: marketing *mix* indiferenciado; marketing *mix* concentrado; marketing *mix* diferenciado.

Paso 4: Desarrollo de la mezcla de marketing y asignación del presupuesto

Objetivo: decidir qué nivel de gastos de marketing se requiere para lograr los objetivos de mercadotecnia.

Responsable: directora y especialistas de la Dirección de mercadotecnia y ventas y consultores externos si se estima.

Actividades:

- Determinación de la relación presupuesto de marketing/ventas de los competidores.
- Distribución del presupuesto total de marketing entre las herramientas de mercadotecnia (mezcla de mercadotecnia). La clasificación de estas herramientas se refiere a las cuatro "P":
 - **Producto:** qué tipo de productos/servicios (oferta) se habrá de ofertar y en qué cantidad. Representa la oferta tangible de la empresa al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto.
 - **Precio:** qué precios hay que fijar a los productos. La cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto.
 - **Plaza (distribución):** comprende las diferentes actividades que la entidad debe emprender para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores objetivo.
 - **Promoción:** incluye las diferentes variables o instrumentos de la mezcla promocional, se relaciona con la mejor forma de dar a conocer el producto.

Por último, decidir sobre la distribución de fondos asignados al marketing entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas de venta, según se concibe en Sánchez Medina y de la Nuez Hernández (2020).

Técnicas a emplear: para hacer las asignaciones estratégicas, se utilizará la noción de las funciones venta-respuesta, esta muestra cómo pueden afectarse las ventas por el dinero destinado a cada aplicación posible.

Paso 5: Formulación del plan de marketing anual

Objetivo: definir las políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Responsable: directora, especialistas de la Dirección de mercadotecnia y ventas y consultores, si se estima conveniente.

Actividades:

- Análisis de la situación: resumen de las tendencias del entorno, análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales).
- Selección del público objetivo: exposición de las decisiones de segmentación, selección de mercados objetivos y posicionamiento, así como análisis del mercado y segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.
- Formulación de objetivos: esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar la consecución de los mismos.
- Formulación de estrategias: definición de la estrategia a desarrollar para conseguir los objetivos de marketing.
- Implementación: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas, su planificación temporal, presupuesto y asignación de responsabilidades para: producto, precio, distribución y comunicación.
- Control: indicar cómo se va a medir la evolución hacia los objetivos y cómo se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

Técnicas a emplear: análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades); plan de marketing anual según Kotler y Armstrong (2012).

Paso 6: Redefinición de la estructura organizativa

Objetivo: redefinir la estructura que debe coordinar todo el esfuerzo de marketing.

Responsable: directora, especialistas de la Dirección de mercadotecnia y ventas, dirección de capital humano y consultores externos si así se estimase.

Actividades:

- Análisis de la estructura organizativa actual en función de que permita organizar los recursos de marketing y gestionar el plan correspondiente.
- Coordinación del trabajo de todo el personal de marketing.
- Coordinación del trabajo del personal dedicado al marketing y de las demás direcciones funcionales.

- Participación en la selección y capacitación del personal.
- Ejecución del control de las actividades de marketing mediante tres vías:
 - *Control del plan anual*: para asegurar que se están alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron.
 - *Control de la rentabilidad*: medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos.
 - *Control estratégico*: para evaluar si la estrategia de comercialización/marketing de la entidad aún es adecuada a las condiciones del mercado.

Técnicas a emplear: se empleará el análisis de rentabilidad de marketing para medir la rentabilidad de distintas actividades de esta función, también se requiere de estudios de eficiencia de marketing, evaluación mediante la auditoría de marketing en la que se analiza la estructura formal, la eficiencia funcional y la que se consigue entre departamentos.

Paso 7: Retroalimentación

Objetivo: medir la eficiencia, la efectividad y la eficacia de la aplicación del procedimiento como retroalimentación para su mejoramiento.

Responsable: directora y especialistas de la Dirección de mercadotecnia.

Actividades:

- Planificación de la forma en que se pretenden realizar las actividades de medición de la eficiencia, efectividad y eficacia del procedimiento.

El sistema de evaluación del procedimiento abarca tres criterios:

1. *Medición de la eficacia*: se refiere a la medición del impacto en la satisfacción de clientes y otros públicos de interés. Se proponen los siguientes indicadores:
 - Índice de satisfacción del cliente.
 - Notoriedad de las marcas comercializadas por la empresa.
2. *Medición de la eficiencia*: se refiere a la medición del uso (aprovechamiento) racional de los recursos involucrados en el proceso de gestión de la comercialización/marketing. Se proponen los siguientes indicadores:

- Cumplimiento del plan de consumo de portadores energéticos involucrados en la producción y comercialización de productos cárnicos (%).
 - Cumplimiento del presupuesto asignado a la actividad de promoción (%).
3. *Medición de la efectividad:* se refiere a la medición de los resultados (salidas) obtenidas tras la aplicación del procedimiento. Se proponen los siguientes indicadores:
- Cumplimiento del plan de ventas por surtido (%).
 - Cumplimiento del plan de ingresos por surtido (%).
 - Desarrollo de capacidades mercadológicas en la dirección de mercadotecnia y ventas y en las Unidades Empresariales de Base donde se dispone de un jefe comercial.

Técnicas a emplear: encuesta de medición del índice de satisfacción a clientes, estudios de imagen de la empresa, auditorías de marketing.

En la definición del sistema de evaluación del procedimiento, se tuvieron en cuenta los estudios realizados por diferentes autores del contexto nacional e internacional, tales como Covarrubias Caso et al. (2017), Izquierdo Morán et al. (2020), López Boudet et al. (2020), Sánchez Medina y de la Nuez Hernández (2020).

Si bien la Empresa Cárnica Pinar del Río opera en el mercado mayorista, o sea, sus clientes constituyen organizaciones, por lo que se priorizó la segmentación de este tipo de mercado, cuyas bases incluyen también algunas de las utilizadas en la segmentación de mercados de consumidores (variables geográficas, beneficio buscado e índice de uso o consumo). En este caso, resultan importantes las variables demográficas, seguidas de las variables de operación (bajo las características personales del comprador). Este hallazgo coincide con experiencias obtenidas en otros estudios llevados a cabo en Cuba (Rizo Mustelier et al., 2019). Las principales variables de diferenciación del producto a resaltar fueron: color, olor, PH, textura y sabor, tal y como sugieren también los autores citados anteriormente.

A partir de la información obtenida en el paso anterior (Paso 2), se recomendó a la Empresa Cárnica Pinar del Río que la estrategia alternativa para atender al mercado total fuera el marketing *mix* diferenciado, por lo que se diseñaron diferentes mezclas para cada segmento. A pesar de las ventajas que puede significar esta estrategia, se reconoce que probablemente podrán crecer los costos por concepto de inventarios y de promoción. Esta situación se reafirma en otras experiencias analizadas del contexto internacional.

El procedimiento para el diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia se basa en el despliegue del proceso de gestión de marketing que comprende cinco etapas. La implementación del procedimiento propuesto contribuyó al perfeccionamiento de la toma de decisiones y al desempeño organizacional con eficiencia, efectividad y eficacia. Esto se refleja en el impacto ocasionado en la mejora de las habilidades mercadológicas de los especialistas involucrados en la actividad de mercadotecnia y en los indicadores de desempeño que se manifiestan, a su vez, en el establecimiento de una nueva política de visitas de acuerdo con la especialización por tipo de clientes. Además, en la mejora del empleo de los medios de comunicación electrónica (teléfono, correo electrónico e internet) por parte de la dirección de mercadotecnia y ventas, en el despliegue de un amplio programa de técnicas de *merchandising* en los puntos de venta de los clientes de la empresa. Por último, en la adopción progresiva de un enfoque hacia el marketing estratégico, lo que ayudará a la Dirección de mercadotecnia y ventas a detectar oportunidades, soluciones e, incluso, acciones, ante posibles dificultades para que la empresa pueda prever, resolver y alcanzar mejores resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arechavaleta Vázquez, E. F. (2019). Estrategias en formas de comercialización. En M. E. Ramírez Ortiz, *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (pp. 169-195). OmniaScience Monographs.

<https://www.omniascience.com/books/index.php/monographs/catalog/book/88>

Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.

Covarrubias Casco, C. J., Vargas Hernández, J. G., & Muratalla Bautista, G. (2017). Estrategias de posicionamiento de una empresa líder en el mercado doméstico del sector agroalimentario. *Revista Gestión I+D*, 2(2), 46-65.

http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/14473

Dután Loja, A. L., & Ormaza Andrade, J. E. (2022). Estrategias de crecimiento empresarial para la empresa Roads Networks de la ciudad de Cuenca. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 36-55.

<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/506>

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5.ª ed.). Cengage Learning Editores.

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>

Gómez Reyes, T., Brull González, M., & García Zumalacárregui, G. (2022). Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano. *Alcance*, 11(28), 87-112.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2411-99702022000100087&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K., Comas Rodríguez, R., & García Almeida, E. F. (2021). Marketing estratégico para el posicionamiento empresarial de lavadora y lubricadora Toñito en el cantón Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 527-535.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2067>

Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1661>

Kotler, P. (2001). *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8.ª ed.). Pearson Education. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14.ª ed.). Pearson Education.

https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf

López Boudet, R., González Breto, C., & Campos Hernández, O. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, S.A. *Retos de la Dirección*, 14(1), 68-88. <https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/162>

Manguzzato, M., & Renau Piqueras, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Ariel España.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42305>

Pacheco Rodríguez, M., Pantoja Rodríguez, J. P., & Troya Alvarado, A. R. (2018). Análisis de las estrategias de marketing empleadas por la industria de bebidas del Ecuador. Caso: Quicornac. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 316-324.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/954>

Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1611>

Ponjuán Dante, G., Villardefrancos Álvarez, M. del C., & León Santos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Félix Varela.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=510620>

Rizo Mustelier, M., Vuelta Lorenzo, D. R., Vargas Batis, B., & Leyva Parra, E. A. (2019). Estrategia de comercialización para mejorar la gestión de ventas en la Empresa Porcino Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*, 1(1), 44-57.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181358738014>

Sánchez Medina, R. A., & de la Nuez Hernández, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron. *Avances*, 22(3), 452-468.

<http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/563>

Trout, J. (2004). *La estrategia según Trout*. McGraw-Hill. <http://www.marcialpons.es/libros/la-estrategia-segun-trout/9788448141868/>

Zea Vallejo, D. A., & Alonzo Manzano, K. E. (2020). Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer el plan de capacitación del talento humano en la empresa moderna. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(3), 3-41.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8273834>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Yadaris Guerra Delgado, Diana de la Nuez Hernández y Luis Gustavo Marín Cuba diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Yadaris Guerra Delgado estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional