

# Revista Directivo al Día



VOL. XXIII / NO. 1 / ENERO - MARZO 2024 / ISSN: 1813-3231 / RNPS: 2069



## Directora Editorial

Lic. Maritza Beatriz González Hevia

## Editoras

Lic. Claudia Rodríguez Cruz

MSc. Neisy Milagros Arias Santana

## Traductora

MSc. Katia Mayuli Alonso López



## Tabla de contenido

### Artículos Científicos

Análisis de los Estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo por inundaciones debido a intensas lluvias en el municipio Caibarién .....	1
Estrategia de marketing en el sector de los servicios respondiendo a las necesidades de la empresa moderna.....	21
Perfeccionamiento de la gestión integrada de la cadena de suministro de medicamento en Villa Clara .....	31
Procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones .....	45
Plan de Marketing para el segmento muebles para el turismo en la UEB Muebles Ludema .....	60
Diseño de un instrumento para la investigación del mercado en el parador La Rotonda.....	79

---

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### **Análisis de los Estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgo por inundaciones debido a intensas lluvias en el municipio Caibarién**

### ***Analysis of Danger, Vulnerability and Risk Studies for flooding due to intense rains in Caibarien municipality***

**Lic. Tamary Delgado Troya**

 <https://orcid.org/0009-0004-1900-747X>

Delegación Provincial del CITMA, Villa Clara, Cuba  
[tamarydt1976@nauta.cu](mailto:tamarydt1976@nauta.cu)

**Dr C. Yuniey Quiala Armenteros**

 <https://orcid.org/0000-0002-1780-4226>

Oficina Reguladora de Seguridad Ambiental, Villa Clara, Cuba  
[kiala1981@gmail.com](mailto:kiala1981@gmail.com)

Recibido: 20/11/2023  
Aceptado: 13/02/2024

### **Resumen**

Las inundaciones por intensas lluvias constituyen un peligro de índole natural pudiéndose convertir en un desastre de gran repercusión negativa. Por esta razón se realizó un estudio descriptivo longitudinal prospectivo bajo un paradigma cuantitativo en el municipio Caibarién durante el año 2023 con el objetivo de analizar los resultados de los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo por inundaciones como producto de marcadas precipitaciones en dicho territorio. Mediante un muestreo no probabilístico fueron seleccionados los consejos populares del territorio norteño. Los métodos empleados para obtener la información y desarrollar la investigación fueron la observación y el análisis Documental siendo la técnica empleada las fórmulas para cálculo de aproximación de riesgo, así como la sumatoria total de vulnerabilidades para calcular la vulnerabilidad total. Como resultados más relevantes se obtuvo que los consejos populares de Caibarién II (Van Troi-Cambaito), Reforma–Crucero y Refugio–La Perla fueron los más susceptibles en relación a los estudios de peligro, en

cuanto a la vulnerabilidad total Refugio-La Perla presento mayor susceptibilidad y en relación a la variable riesgo los estudios relacionados al mismo se obtuvo que Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Dolores-Guajabana-Rojas presentaron el riesgo más alto ante inundaciones por intensas lluvias.

*Palabras claves:* peligro, vulnerabilidad, riesgo, estudios de peligros, caibarién.

### **Abstract**

Floods due to intense rains constitute a natural danger and can become a disaster with great negative repercussions. For this reason, a prospective longitudinal descriptive study was carried out under a quantitative paradigm in Caibarien municipality during 2023 with the objective of analyzing the results of the studies of danger, vulnerability and risk due to flooding as a product of marked rainfall in said territory. Through non-probabilistic sampling, the popular councils of the northern territory were selected. The methods used to obtain the information and develop the research were observation and Documentary analysis, the technique used were the formulas for calculating risk approximation, as well as the total sum of vulnerabilities to calculate the total vulnerability. The most relevant results were that the popular councils of Caibarien II (Van Troi-Cambaito), Reforma-Crucero and Refugio-La Perla were the most susceptible in relation to the danger studies. In terms of total vulnerability, Refugio-La Perla presented greater susceptibility. And, in relation to the risk variable, the studies related to it showed that Caibarién II (Van Troi-Cambaito) and Dolores-Guajabana-Rojas presented the highest risk of flooding due to intense rains.

*Keywords:* danger, vulnerability, risk, hazard studies, caibarién.

### **Introducción**

El termino Peligro proviene del latín periculum (“prueba”, “riesgo” o “tentativa”) y se define como el riesgo o la contingencia inminente de que suceda algún mal, esto es, la posibilidad real de que suframos algún daño físico, emocional o de otro tipo. (Editorial Etecé, 2021).

En lo referente a la vulnerabilidad, se define la misma como el riesgo a sufrir un peligro inminente que tiene algo o alguien. Dicha vulnerabilidad puede tratarse de fenómenos de todo tipo, desde desigualdades económicas y sociales hasta desastres naturales. El origen de la palabra vulnerabilidad radica en el término *vulnerabilis* del latín cuyo significado indica la posibilidad de ser herido. Sin embargo, el uso de la palabra vulnerabilidad puede adaptarse a distintas formas. Esto se debe a que la vulnerabilidad en cuestión puede tener diferentes orígenes, causas y consecuencias (Tilio, 2020).

Por otra parte, representantes de la Universidad Autónoma de México la definen como un estado de riesgo al que se encuentran sujetas algunas personas en determinado momento, representando un estado de debilidad provocado por la ruptura del equilibrio, que lleva a la persona o al grupo de personas a una espiral de efectos negativos (Foster, 2016). La vulnerabilidad se puede clasificar como:

- Vulnerabilidad estructural. Está asociada con los elementos que mantienen en pie un edificio, como los cimientos, columnas, vigas, paredes maestras, pisos.
- Vulnerabilidad no estructural. Se refiere a los componentes no estructurales que se apoyan en los componentes estructurales (paredes divisorias, cielos rasos, ventanas, componentes arquitectónicos); se incluye todo el equipamiento de sistemas eléctricos y mecánicos, sistemas protectores, etc.
- Vulnerabilidad funcional (social). Se refiere a los elementos externos, vías adyacentes, aspectos organizativos, preparación del personal, sistemas y vías de evacuación, y otros que se deban considerar (Navarro Machado, 2009).

En relación a la conceptualización de Riesgo, autores argentinos lo definen como la proximidad o posibilidad de que suceda un daño o perjuicio y sus posibles consecuencias siendo los mismos de acuerdo a su intensidad en alto, moderado y bajo. En cuanto a los tipos de riesgos estos autores plantean que los mismos se clasifican en:

- Riesgos naturales. Implican la probabilidad de que ocurra en un determinado espacio físico un hecho o evento natural, como nevadas fuertes, olas de calor o frío, huracanes, tormentas eléctricas, aludes, sequías, inundaciones, incendios forestales, entre otros.
- Riesgos biológicos. Probabilidad de que la salud de las personas u otros animales se vea afectada por la presencia de organismos como endoparásitos, virus, bacterias, esporas, cultivos celulares, hongos, entre otros.
- Riesgos económicos. Representan la vulnerabilidad y la incertidumbre que se producen cuando se realizan grandes inversiones y las posibilidades de que la situación económica se altere o difiera de lo estipulado y afecte dichas inversiones.
- Riesgos financieros. Vulnerabilidad que presenta una determinada empresa al no poder cubrir sus responsabilidades financieras.
- Riesgos laborales. Implican la probabilidad de que los individuos sufran daños a causa del trabajo
- Riesgos químicos. Implican la probabilidad de un organismo o del medio ambiente de sufrir daño al estar expuesto a agentes químicos, como el arsénico, el cianuro, el etanol, el uranio, el cloruro de calcio, el monóxido de carbono, entre muchos otros.
- Riesgos sanitarios. Implican la probabilidad de que un determinado suceso afecte la salud de personas o grupos. Este suceso puede tener una causa natural, como es el caso de una pandemia, o ser provocado por el ser humano, como un escape de gas en una fábrica (Editorial Etecé, 2021).

Representante de la Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno del Niño (CIIFEN) plantean la siguiente fórmula que permite la aproximación del cálculo del riesgo, quedando de la siguiente manera:

## RIESGO = AMENAZA x VULNERABILIDAD

Donde Amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales, determinándose la misma en función de la intensidad y la frecuencia.

De igual manera se puede estimar o determinar la vulnerabilidad mediante la siguiente formula:

$$\text{VULNERABILIDAD} = \text{EXPOSICIÓN} \times \text{SUSCEPTIBILIDAD} / \text{RESILIENCIA}$$

De esta manera se interpreta que los factores que componen la vulnerabilidad son la exposición, susceptibilidad y resiliencia. Describiéndose estos factores de la manera siguiente:

**Exposición:** condición de desventaja debido a la ubicación, posición o localización de un sujeto, objeto o sistema expuesto al riesgo.

**Susceptibilidad:** grado de fragilidad interna de un sujeto, objeto o sistema para enfrentar una amenaza y recibir un posible impacto debido a la ocurrencia de un evento adverso.

**Resiliencia:** capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas (Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno del Niño, 2022).

Otro elemento a definir es el desastre, el cual no es más que un acontecimiento trágico, lamentable o desdichado, constituyendo una desgracia de gran magnitud que afecta enormemente a las víctimas o los perjudicados (Pérez Porto y Gardey, 2018). Miembros de la Red de respuesta a desastres en Carolina del Norte añaden que, aunque se realicen todas las preparaciones necesarias para mitigar y responder a estos eventos por definición los desastres nunca pueden ser completamente anticipados y clasifican los desastres en naturales, y los provocados por hombre o tecnológicos (Departamento de Salud Ocupacional, 2018).

En relación a la actualidad, plantea Cardona que, debido a la confianza en los desarrollos de la ciencia y la tecnología, la sociedad cada vez más expresa su preferencia por la planificación, el pronóstico, las alertas y la prevención-mitigación (reducción de riesgos), en contraste con las respuestas tradicionales a las crisis. Este experto europeo concluye planteando que el uso de análisis cuantitativos, altamente técnicos, de evaluación de riesgos benefician la gestión de los mismos. (Cardona Arboleda, 2001)

El término desastre natural hace referencia a las enormes pérdidas materiales y vidas humanas ocasionadas por eventos o fenómenos naturales (Centro Nacional de Apoyo para Contingencias Epidemiológicas y Desastres, 2022). Las únicas medidas que las sociedades pueden tomar frente a estos desastres es el monitoreo y la prevención, produciéndose los mismos por la irrupción de un fenómeno natural extremo que afecta de forma negativa a la población de un determinado lugar. Los desastres naturales se clasifican como:

- Geológicos, dentro de los mismos se encuentran los terremotos, erupciones volcánicas, tsunamis.
- Meteorológicos, de manera específica se encuentran los huracanes, tornados, incendios forestales, inundaciones y las sequías (Portillo, 2023).

Los desastres naturales traen consigo una negativa repercusión económica, tal es así que en el 2018 según el informe "Pérdidas económicas, pobreza y desastres 1998-2017", publicado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, advirtió sobre el nexo entre el cambio climático y la mayor asiduidad de desastres naturales, el impacto de estos fenómenos en la economía de los países y cómo perjudica principalmente a las naciones más pobres, argumentando que el país más afectado por las pérdidas económicas totales durante los últimos veinte años fue Estados Unidos, seguido por China y Japón, el informe destacó que los fenómenos meteorológicos extremos representaron el 77% del total de las pérdidas económicas, o 2,24 billones de dólares. Esta cifra representó un "aumento

espectacular" del 151% en comparación con las pérdidas registradas entre 1978 y 1997, que ascendieron a 895.000 millones de dólares.

En relación a las pérdidas humanas durante este período fallecieron por desastres 1,3 millones de personas y unos 4400 millones fueron heridas, perdieron su hogar, tuvieron que desplazarse o necesitaron ayuda de emergencia. El tipo de desastres que se cobró un mayor número de víctimas fueron los fenómenos sísmicos, con más de 747.000 víctimas, pero los desastres naturales que ocurrieron con mayor frecuencia fueron las inundaciones y las tormentas.

Los países pobres fueron los que más sufrieron así, entre los diez países que registraron un mayor promedio anual de pérdidas con relación al PIB solo hay uno de altos ingresos, Puerto Rico. Entre los cinco primeros con ingresos medios o bajos todos pertenecen a la región de América Latina y el Caribe: Haití -17,5%-, Honduras -7%-, Cuba -4,6%-, El Salvador -4,2%- y Nicaragua -3,6%. (Noticias ONU, 2018).

Los desastres de índole tecnológico son aquellos eventos que se generan como consecuencia de una falla o el mal funcionamiento de una estructura tecnológica, aunque también pueden ser generados por un error humano a la hora de hacer alguna manipulación de la tecnología en cuestión. A diferencia de los desastres naturales, los desastres tecnológicos no son tan predecibles y suelen ocurrir de forma inesperada. Esto supone que cuando se ocasionan las consecuencias puedan ser fatales porque no estamos preparados para afrontarlos (Lifeder, 2021). La Cruz Roja y la Media Luna los clasifican en:

- Químicos: son la liberación inesperada de una sustancia que es potencialmente dañina para los seres humanos, los animales o el medio ambiente. Pueden ocurrir debido a accidentes tecnológicos, el impacto de amenazas naturales, conflictos y terrorismo.
- Biológicos: son sustancias biológicas que amenazan la salud de los seres humanos y otros seres vivos. Incluyen brotes de enfermedades infecciosas,

epidemias, plagas e infestaciones de animales. La contaminación puede ocurrir por exposición natural al agente, liberación accidental de microorganismos, por ejemplo, de una instalación de investigación, o por actos deliberados.

- Nucleares: implican la liberación accidental o intencional de materiales radiactivos potencialmente dañinos, por ejemplo, de centrales nucleares, reactores de investigación o armas nucleares. Radiológicos: son peligros que involucran todas las demás fuentes de radiación, por ejemplo, máquinas de radiografía, material radiactivo utilizado en la industria y fuentes radiactivas extraviadas o robadas. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2022)

En relación a los desastres sanitarios, se definen cuando una enfermedad o plaga, nueva o previamente existente, aumenta su incidencia, o sea, se observa un elevado e inusual número de enfermos en tiempo y lugar. Pudiendo manifestarse los mismos como:

- Epidemia: si se trata de personas.
- Epizootia: si los que se ven afectados son los animales.
- Epifitias: cuando las plantas o cultivos son afectados. (Presidente del Consejo de Defensa Nacional, 2022)

A nivel mundial existen programas de reducción de riesgos regidos por Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastre (UNISDR), fundada el 22 de diciembre de 1999, constituye el punto focal designado en el sistema de las Naciones Unidas para la coordinación y asegurar sinergias entre las actividades de reducción de desastres de las Naciones Unidas y las organizaciones regionales y de las actividades en los campos socioeconómicos y humanitarios. En particular, la UNISDR coordina los esfuerzos internacionales en la reducción del riesgo de desastres; guiando, monitoreando e informando sobre el progreso en la implementación del Marco de Acción de Hyogo. (Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastre, 2018)

En el caso de nuestro país los Estudios de Peligro, Vulnerabilidad y Riesgos (EPVR) de alcance territorial se comenzaron a realizar en Cuba atendiendo a lo establecido en la Directiva 1 del 2010 del Presidente del Consejo de Defensa Nacional, dichos estudios se pueden definir como el proceso de investigación, identificación, caracterización, estimación del peligro, de la vulnerabilidad de los elementos expuestos y el riesgo. (Poder Popular Provincial, 2019).

De manera específica especialistas del CITMA en Artemisa los definen de la siguiente manera:

- Estudio de Peligro (P): Proceso para estimar la probabilidad de que se produzcan en un tiempo y un lugar determinados, eventos potencialmente destructivos, con un grado de severidad capaz de crear una situación de posible desastre, debido al grado de afectaciones a la población, economía, infraestructura y otros factores socioeconómicos.
- Estudio de Vulnerabilidad (V): Proceso mediante el cual se determina el nivel de exposición y predisposición o susceptibilidad de las personas, lugares, bienes materiales o actividades socioeconómicas de cualquier tipo a ser afectadas por un peligro específico de parámetros definidos.
- Estudio de Riesgos (R): Constituye el proceso científicamente fundamentado para calcular (estimar) el nivel de afectaciones, mediante el empleo de métodos y técnicas apropiadas, basadas en análisis probabilísticos y estadística confiable que garanticen un resultado cuantificado eficazmente (Portal del ciudadano de Artemisa, 2020).

El municipio Caibarién de la Provincia de Villa Clara se encuentra situado en la región norte central de Cuba entre los vértices de coordenadas X: 636900 y Y: 316000 hacia el oeste y X: 666600 y Y: 292000 hacia el este. Con una extensión territorial de 38576. 28 ha y un total de 37 902 habitantes constituye una de las principales villas costeras de la Isla de Cuba. Es el municipio más pequeño de la provincia. Limita al sur con el Municipio Remedios, al este con el

Municipio de Yaguajay, al oeste con los municipios de Camajuaní y Remedios y al norte con la Bahía de San Juan de los Remedios. territorios. la cayería es un territorio eminentemente llano (más del 97% de su extensión), sus mayores alturas no sobrepasan los 20m sobre el nivel medio del mar en pocas zonas del territorio, destacándose pocas elevaciones como: Cerro de Guajabana que con sus 142m de altitud constituye el punto culminante de nuestra geografía, otras de menor elevación como El Cundiamor tiene 75,3m, La Amalia 56,8m; San Felipe 45,1m y Sierrezuela 39,2m.

Geológicamente, este territorio constituye una llanura fluvio marina deltaica, plana, parcialmente cenagosa y acumulativa con suelos de mal drenaje, algunos con alto contenido de salinidad. El basamento de la misma lo constituye en su mayoría sedimentos arcillosos cuaternarios. También podemos observar un grupo de elevaciones constituidas por rocas del cretácico pertenecientes al grupo Remedios y con composición litológica de calizas, margas, brechas calcáreas, dolomitas y en ocasiones intercalaciones de silicitas. En las zonas más bajas de manglares los sedimentos superficiales son de origen biogénico– lacuno – palustres. Los suelos son hidromórficos- pantanosos - turbosos, distribuidos en regiones llanas donde predominan las condiciones hidromórficas debido a la presencia de un manto freático oscilante y en ocasiones por presentar una capa arcillosa pesada, situada en profundidad. Los suelos medianamente productivos y de alta disponibilidad de aguas subterráneas.

Posee un clima tropical donde las brisas del mar suavizan el mismo en la ciudad, esto se ve reflejado en los elevados valores de humedad del aire, así como la atenuación de las oscilaciones térmicas diarias en la zona costera. La variación de la temperatura a través del año constituye una particularidad del clima. A partir del invierno, la temperatura comienza a descender regularmente hasta la primavera y el verano. Luego va ascendiendo gradualmente en el otoño hasta el próximo invierno.

La hidrográfica de Caibarién está compuesta por cuatro ríos principales con sus afluentes, estos son: Guani, Managuimba, Manacas y Yagüey, este último límite del Municipio

con la provincia de Sancti Spíritus. Otras corrientes fluviales del municipio son: Canal de Aguas Lindas, Jiquibú y el Río Reforma (también denominado Río Caibarién).

En el marco Político – Administrativo, el municipio cuenta con 6 Consejos Populares, cuya delimitación territorial coincide con las Zonas de Defensa. El gobierno, dirigido por la Asamblea Municipal del Poder Popular (máximo órgano de poder municipal) integrada por miembros elegidos por la ciudadanía desde la base, en la Circunscripción, cuenta con un órgano administrativo, el Consejo de la Administración Municipal, cuya gestión garantiza gobernabilidad con representación popular.

Ante el peligro de sufrir inundaciones a consecuencias de intensas lluvias, se realizó la siguiente investigación teniendo como objetivo:

- Analizar los resultados de los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo por inundaciones como producto de marcadas precipitaciones en el municipio objeto de estudio.

### **Material Y Métodos**

Se realizó un estudio descriptivo longitudinal prospectivo bajo un paradigma cuantitativo en todos los consejos populares que componen el municipio Caibarién durante el año 2023. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico. Los métodos empleados para obtener la información fueron la observación y el análisis Documental y la técnica empleada fue las fórmulas para cálculo de aproximación de riesgo, así como la sumatoria total de vulnerabilidades para calcular la vulnerabilidad total.

### **Discusión Y Resultados**

La Tabla 1 representa la distribución geográfica del municipio Caibarién según los consejos populares que conforman el mismo

**Tabla 1.**

*Distribución de consejos populares del municipio Caibarién*

Consejo Popular/Zona de Defensa	Población (Hab)	Categoría
---------------------------------	-----------------	-----------

Caibarién III (Van Troi-Cambaito)	<b>13412</b>	Urbano
Reforma-Crucero	<b>8437</b>	Urbano
Refugio-La Perla	<b>9451</b>	Rural
Dolores-Guajabana-Rojas	<b>2555</b>	Rural
Caibarién I (Punta Brava)	<b>1975</b>	Urbano
Caibarién II (Centro)	<b>1412</b>	Urbano

*Nota.* Fuente: elaboración propia

Al relacionar las variables población y categoría se obtiene que el consejo popular Caibarién III (van Troi-Cambaito) es el de mayor densidad poblacional con un total de 13412 habitantes en la categoría de territorio urbano, en tanto que Refugio-La Perla es la zona rural con más densidad poblacional representada por 9451 habitantes.

Al detallar en la Tabla 2 representa la variable Peligro de los estudios PVR para la ocurrencia de inundaciones por intensas lluvias.

**Tabla 2.**

*Estudio de Peligro de las diferentes zonas de defensa en Caibarién para la ocurrencia de inundaciones por intensas lluvias.*

No.	Consejo Popular/Zona de Defensa	Escenario de Peligro		Peligro/ período de retorno					
		Valor	Susceptibilidad	P <sub>1</sub> (5 años)		P <sub>2</sub> (10 años)		P <sub>3</sub> (50 años)	
				Valor	Clasíf.	Valor	Clasíf.	Valor	Clasíf.
1	Caibarién II (Van Troi-Cambaito)	7	Susceptibilidad Alta	14	Peligro Medio	21	Peligro Medio	21	Peligro Medio
2	Reforma-Crucero	7	Susceptibilidad Alta	14	Peligro Medio	21	Peligro Medio	21	Peligro Medio
3	Refugio-La Perla	6.6	Susceptibilidad Media	13.2	Con Peligro	19.8	Peligro Medio	19.8	Peligro Medio
4	Dolores-Guajabana-Rojas	6.6	Susceptibilidad Media	13.2	Con Peligro	19.8	Peligro Medio	19.8	Peligro Medio
5	Caibarién I (Punta Brava)	3.6	Susceptibilidad Media	7.2	Con Peligro	7.2	Con Peligro	10.8	Con Peligro
6	Caibarién III (Centro)	3	Con Susceptibilidad	6	Con Peligro	6	Con Peligro	9	Con Peligro

*Nota.* Fuente: (Poder Popular Provincial, 2019)

Al analizar el escenario de peligro teniendo en cuenta la relación entre valor de puntuación del peligro y la susceptibilidad se obtiene que para un valor de 7 los consejos populares de Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Reforma –Crucero Refugio presentan una alta susceptibilidad ante las inundaciones causadas por intensas lluvias, en tanto Caibarién III(Centro) presenta susceptibilidad en su menor grado (3 puntos).

Al analizar al peligro con relación al período de retorno tanto para un tiempo de 5, 10 y 50 años las zonas de defensas Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Reforma-Crucero se dispensarizan como de peligro medio con un valor de 14 puntos para los 5 años y un puntaje de 21 tanto para los períodos de retorno de 10 y 50 años. En tanto que Caibarién III (Centro) mantiene un peligro mínimo con una puntuación de 6 para 5 y 10 años, Así como un puntaje de 9 para un período de retorno de 50 años.

La Tabla 3 muestra el comportamiento de las vulnerabilidades físicas, estructurales y no estructurales, así como el valor funcional de dicha variable en relación con el grado de peligro ante intensas lluvias.

**Tabla 3.**

*Comportamiento de las vulnerabilidades física, estructural y no estructural y valor funcional en relación con grado de peligro por inundaciones por intensas lluvias.*

No.	Consejo Popular/Zona de Defensa	Valor Vuln. Física			Valor Vuln. Estructural			Valor Vuln. No Estructural			Valor Vul. Func.
		VFp <sub>1</sub>	VFp <sub>2</sub>	VFp <sub>3</sub>	Vep <sub>1</sub>	Vep <sub>2</sub>	Vep <sub>3</sub>	Vnep <sub>1</sub>	Vnep <sub>2</sub>	Vnep <sub>3</sub>	
1	Caibarién II (Van Troi-Cambait)	8.39	10.79	13.74	1.89	2.29	2.74	6.50	8.50	11.00	0.00
2	Reforma-Crucero	7.88	8.72	15.39	4.38	5.22	6.39	3.50	3.50	9.00	0.00
3	Refugio-La Perla	13.19	17.53	17.98	5.69	7.53	7.98	3.50	6.00	6.00	4.00
4	Dolores-Guajabana-Rojas	7.94	9.50	15.08	4.44	5.00	5.08	3.50	4.50	10.00	0.00

5	Caibarién I (Punta Brava)	4.26	8.51	9.27	3.26	5.01	5.77	1.00	3.50	3.50	0.00
6	Caibarién III (Centro)	10.39	11.26	11.64	4.39	5.26	5.64	6.00	6.00	6.00	0.00

*Nota.* Siglas de la tabla: VF- valor de la Vulnerabilidad física; Vep<sub>1</sub>-Vep<sub>2</sub>-Vep<sub>3</sub>-valor de la Vulnerabilidad estructural en los eventos de peligro alto (p<sub>1</sub>), medio(p<sub>2</sub>) y bajo(p<sub>3</sub>) respectivamente; Vnep<sub>1</sub>-Vnep<sub>2</sub>-Vnep<sub>3</sub>-valor de la Vulnerabilidad no estructural en los eventos de peligro alto(p<sub>1</sub>), medio(p<sub>2</sub>) y bajo(p<sub>3</sub>) respectivamente. Fuente: (Poder Popular Provincial, 2019)

La zona de defensa con mayor vulnerabilidad Física (VF) es Refugio-La Perla con una puntuación de 13.19 ante un peligro alto, 17.53 para peligro medio y 17.98 en un rango de bajo peligro, En relación a vulnerabilidad estructural el consejo popular antes mencionado es la más susceptible con valores de 5.69 para un rango de peligro mayor, 7.53 para peligro medio y 7.98 ante la probabilidad de menor peligro por intensas lluvias. Al realizar un análisis cualitativo en lo referente a la variable vulnerabilidad estructural todas las zonas de defensa presentan los mayores grados de susceptibilidad, en las tres intensidades del peligro de precipitaciones, motivado en lo fundamental a que el fondo edificado (viviendas) sufre daños considerables (a veces irreparables) cuando ocurren inundaciones, dado por la tipología constructiva y el estado técnico de estas, aunque también incide su ubicación en planos inundables de baja permeabilidad y escurrimiento.

Al analizar el comportamiento de vulnerabilidad no estructural por intensas lluvias se obtiene que la zona de defensa Caibarién II (Van Troi-Cambaito) es la más susceptible ante los tres grados de peligro teniendo un valor de 6.50 (máximo peligro), 8.50 (peligro medio) y 11.00 (menor grado de peligro). De manera general y desde un enfoque cualitativo todas las zonas de defensas son más susceptibles a sufrir daños en su infraestructura vial y redes, existiendo además la influencia negativa del déficit de sistemas de alcantarillado, de aguas pluviales y una baja funcionalidad del drenaje en los asentamientos.

La Vulnerabilidad funcional sólo adquiere valor significativo en la ZD La Refugio-La Perla, (4.00) todo esto dado la posibilidad de que queden zonas aisladas de difícil acceso al ocurrir inundaciones, las que usualmente se producen con intensidad en áreas del asentamiento y sus alrededores, al combinarse acumulación de escorrentías desde las zonas altas y la penetración del mar al paso de ciclones tropicales.

La Tabla 4 representa el comportamiento de la Vulnerabilidad Social (Vs), la Vulnerabilidad Ecológica (Vc), y la Vulnerabilidad Económica (Vec) ante intensas lluvias.

**Tabla 4.**

*Comportamiento de la Vulnerabilidad Social (Vs), la Vulnerabilidad Ecológica (Vc), y la Vulnerabilidad Económica (Vec) ante intensas lluvias.*

No.	Consejo Popular/Zona de Defensa	Valores de Vulnerabilidad		
		Vs	Vc	Vec
1	Caibarién II (Van Troi-Cambaito)	5	0	12
2	Reforma-Crucero	2	0	10
3	Refugio-La Perla	8	0	10
4	Dolores-Guajabana-Rojas	6	0	10
5	Caibarién I (Punta Brava)	3	0	10
6	Caibarién III (Centro)	4	0	13

*Nota.* Fuente: (Poder Popular Provincial, 2019)

En cuanto a Vulnerabilidad Social (Vs) Refugio-La Perla tiene un mayor valor (8) por la densidad de población existente en áreas inundables y la presencia de desechos sólidos en las calles, patios y cauces de escurrimiento.

La Vulnerabilidad Ecológica (Vc) a pesar de los valores que adquiere Caibarién I (Punta Brava) es a considerar como susceptible, por la cercanía con el litoral. Aunque considerando las afectaciones potenciales a las Áreas Protegidas y a ecosistemas frágiles a causa de la inundación por intensas lluvias es el área más vulnerable la ZD Refugio – La Perla en el municipio.

En relación a la vulnerabilidad económica el valor mayor lo adquiere Caibarién III (Centro) con un valor de 13 al tener en cuenta el componente zonas industriales en riesgo en áreas de inundación por intensas lluvias como elemento de dicha vulnerabilidad.

La Tabla 5 representa de manera general la vulnerabilidad total ante intensas lluvias.

**Tabla 5.**

*Vulnerabilidad total de inundaciones por intensas lluvias.*

No.	Consejo Popular/Zona de Defensa	Rango Intensidad del Peligro	Valor de la Vulnerabilidad Total	Clasificación de la vulnerabilidad	
1	Caibarién II (Van Troi-Cambait)	$p_1$	17.69	0.18	Con vulnerabilidad
		$p_2$	24.56	0.25	Con vulnerabilidad
		$p_3$	31.05	0.31	Vulnerabilidad media
2	Reforma-Crucero	$p_1$	16.13	0.16	Con vulnerabilidad
		$p_2$	18.52	0.19	Con vulnerabilidad
		$p_3$	27.67	0.28	Con vulnerabilidad
3	Refugio-La Perla	$p_1$	21.52	0.22	Vulnerabilidad alta
		$p_2$	29.39	0.29	Vulnerabilidad alta
		$p_3$	36.34	0.36	Vulnerabilidad alta
4	Dolores-Guajabana-Rojas	$p_1$	14.25	0.14	Vulnerabilidad media
		$p_2$	18.81	0.19	Vulnerabilidad media
		$p_3$	31.39	0.31	Vulnerabilidad alta
5	Caibarién I (Punta Brava)	$p_1$	9.46	0.09	Con vulnerabilidad
		$p_2$	15.73	0.16	Con vulnerabilidad
		$p_3$	22.49	0.22	Con vulnerabilidad
6	Caibarién III (Centro)	$p_1$	20.66	0.21	Con vulnerabilidad
		$p_2$	21.54	0.22	Con vulnerabilidad
		$p_3$	28.92	0.29	Con vulnerabilidad

*Nota.* Fuente: (Poder Popular Provincial, 2019)

De manera general Refugio-La Perla presenta mayor vulnerabilidad total ante los tres grados de peligros ante intensas lluvias,  $p_1$  (21.52 puntos con un valor de significancia de 0.22),  $p_2$  (29.39, valor de 0.29) y  $p_3$  (36.34 con significancia de 0.36).

La Tabla 6 manifiesta el cálculo de riesgo de inundaciones ante intensas lluvias.

**Tabla 6.**

*Calculo de riesgo por inundaciones ante intensas lluvias*

No.	Consejo Popular/Zona de Defensa	Rango Intensidad del Peligro	Valor neto (base 10) de la Vulnerabilidad Total	Probabilidad del Peligro	Valor del Riesgo (P <sub>i</sub> x V)	Clasificación del Riesgo
				(P <sub>i</sub> )		
1	Caibarién II (Van Troi-Cambaito).	p <sub>1</sub>	0,18	0,20	0,36	Riesgo Medio
		p <sub>2</sub>	0,25	0,10	0,25	Riesgo Alto
		p <sub>3</sub>	0,31	0,05	0,155	Riesgo Alto
2	Reforma-Crucero	p <sub>1</sub>	0,16	0,20	0,32	Riesgo Medio
		p <sub>2</sub>	0,19	0,10	0,19	Riesgo Medio
		p <sub>3</sub>	0,28	0,05	0,14	Riesgo Alto
3	Refugio-La Perla	p <sub>1</sub>	0,22	0,20	0,44	Riesgo Alto
		p <sub>2</sub>	0,29	0,10	0,29	Riesgo Alto
		p <sub>3</sub>	0,36	0,05	0,18	Riesgo Alto
4	Dolores-Guajabana-Rojas	p <sub>1</sub>	0,14	0,05	0,07	Riesgo Medio
		p <sub>2</sub>	0,19	0,1	0,19	Riesgo Medio
		p <sub>3</sub>	0,31	0,05	0,155	Riesgo Alto
5	Caibarién I (Punta Brava)	p <sub>1</sub>	0,09	0,2	0,18	Riesgo medio
		p <sub>2</sub>	0,22	0,1	0,22	Riesgo Medio
		p <sub>3</sub>	0,22	0,05	0,11	Riesgo Alto
6	Caibarién III (Centro)	p <sub>1</sub>	0,21	0,2	0,42	Riesgo Medio
		p <sub>2</sub>	0,22	0,1	0,22	Riesgo Medio
		p <sub>3</sub>	0,29	0,05	0,145	Riesgo Alto

*Nota.* Fuente: (Poder Popular Provincial, 2019)

Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Dolores-Guajabana-Rojas presentan el riesgo más alto para peligros mínimos con un valor del riesgo calculado de 0,155.

## Conclusiones

En relación al estudio de peligro por inundaciones por intensas lluvias los consejos populares de Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Reforma–Crucero presentan la más alta susceptibilidad ante las inundaciones causadas por intensas lluvias. Las zonas de defensas Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Reforma-Crucero se dispensarizaron como de peligro medio para el período de retorno para los 5 años, 10 y 50 años, no existiendo alto peligro.

Los estudios de vulnerabilidad arrojaron que la zona de defensa con mayor vulnerabilidad física, estructural, social y funcional es Refugio-La Perla, en relación a vulnerabilidad no estructural la zona de defensa Caibarién II (Van Troi-Cambaito) es la más susceptible. En tanto que Caibarién III es la zona más vulnerable desde el punto vista económico. De manera general Refugio-La Perla presenta mayor vulnerabilidad total ante los tres grados de peligros de inundación ante intensas lluvias. Según los cálculos de riesgo por inundaciones por intensas lluvias Caibarién II (Van Troi-Cambaito) y Dolores-Guajabana-Rojas presentan el riesgo más alto para peligros mínimos.

## Referencias bibliográficas

- Cardona Arboleda, O. D. (2001). Estimulación holística del riesgo sísmico utilizando sistemas dinámicos complejos. [tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña]. [https://www.researchgate.net/publication/277163871\\_Estimacion\\_holistica\\_del\\_riesgo\\_sismico\\_utilizando\\_sistemas\\_dinamicos\\_complejos](https://www.researchgate.net/publication/277163871_Estimacion_holistica_del_riesgo_sismico_utilizando_sistemas_dinamicos_complejos)
- Centro Internacional para la Investigación del Fenómeno del Niño (CIIFEN). (2022). *Aproximación para el cálculo de riesgo*. <http://www.ciifen.org/definicion-de-riesgo/>
- Centro Nacional de Apoyo para Contingencias Epidemiológicas y Desastres (CENACED). (2022, 8 de enero). *Desastres naturales: que son, definición, tipos, características y prevención*. [www.responsabilidadsocial.net/desastres-naturales-que-son-definicion-tipos-caracteristicas-y-prevencion/](http://www.responsabilidadsocial.net/desastres-naturales-que-son-definicion-tipos-caracteristicas-y-prevencion/)

- Departamento de Salud Ocupacional. (2018). Tipos y fases de desastres. *Tab Ballis, LCSW, LCAS de la Red de Respuesta a Desastres de North Carolina*.  
<https://www.ispch.cj/sites/default/files/1.-%20Tipos%20y%20Fases%20de%20Desastres.pdf>
- Editorial Etecé. (2021). *¿Qué es el Peligro?* Concepto. <https://concepto.de/peligro/>
- Foster, J. (2016). Invertir la espiral de la vulnerabilidad. En Aproximación al concepto de vulnerabilidad. Colección de textos sobre Derechos Humanos. Biblioteca jurídica virtual del instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM, p. 24.  
<http://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC). (2022). Riesgos tecnológicos y biológicos. <https://www.ifrc.org/es/quienes-somos/sobre-ifrc>
- Lifeder. (2021). Desastres tecnológicos. <https://www.lifeder.com/desastres-tecnologicos/>
- Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastre (UNSRD). (2018). Living With Risk: A Global Review of Disaster Reduction Initiatives. UNISDR. <http://www.unsrdr.org/eng>
- Navarro Machado, V. R. (2009). Situaciones de desastres. Manual para la preparación comunitaria. Editorial Ciencias Médicas. [https://www.researchgate.net/profile/Victor-Navarro-Machado/publication/293652622\\_Situaciones\\_de\\_desastres\\_Manual\\_para\\_la\\_preparacion\\_comunitaria/links/56ba3baf08ae0a6bc955506d/Situaciones-de-desastres-Manual-para-la-preparacion-comunitaria.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Victor-Navarro-Machado/publication/293652622_Situaciones_de_desastres_Manual_para_la_preparacion_comunitaria/links/56ba3baf08ae0a6bc955506d/Situaciones-de-desastres-Manual-para-la-preparacion-comunitaria.pdf)
- Noticias ONU. (2018). Las pérdidas económicas por los desastres climáticos crecieron un 151% en veinte años. Mirada global de historias humanas.  
<https://news.un.org/es/story/2018/10/1443432>
- Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2018). *Desastre Qué es, definición y concepto*. Definiciones.  
[www.definiciondedesastre](http://www.definiciondedesastre)

- Poder Popular Provincial. (2019, 10 de junio). *Qué son los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo*. Redpinar. [www.redpinar.gob.cu/en/ciencia-y-tecnica/4734-que-son-los-estudios-de-peligro-vulnerabilidad-y-riesgo](http://www.redpinar.gob.cu/en/ciencia-y-tecnica/4734-que-son-los-estudios-de-peligro-vulnerabilidad-y-riesgo)
- Portal del ciudadano de Artemisa. (2020). Estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgos para la reducción de desastres. <https://www.artemisa.gob.cu/es/estudios-de-peligro-vulnerabilidad-y-riesgo-pvr>
- Portillo, G. (2023). Desastres naturales en el mundo. Ecología verde. <https://www.ecologiaverde.com/desastres-naturales-en-el-mundo-4406.html>
- Presidente del Consejo de Defensa Nacional. (2022). Directiva 1. Para la gestión de reducción del riesgo de desastre en la República de Cuba. <http://www.instituciones.sld.cu/ucmc/files/2023/05/DIRECTIVA-1-PARA-LA-GESTION-DE-LA-REDUCCION-DEL-RIESGO-RECTIFICADO.pdf>
- Tilio, A. (2020). *Vulnerabilidad*. De Significados. <https://designificados.com/vulnerabilidad/>

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### **Estrategia de marketing en el sector de los servicios respondiendo a las necesidades de la empresa moderna**

#### ***Marketing strategy in the service sector responding to the needs of the modern company***

**Ing. Maylin Santos-Suárez Pérez**

 <https://orcid.org/0009-0005-9326-1983>

Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Villa Clara, Cuba

[maylinsantos95@gmail.com](mailto:maylinsantos95@gmail.com)

Recibido: 20/11/2023

Aceptado: 13/02/2024

### **Resumen**

Los avances científicos-tecnológicos han influenciado en la sociedad actual, donde el rápido ritmo de vida y la comunicación constante a través de las redes sociales los gustos y necesidades del ser humano se encuentran en constante transformación. Ante este entorno constantemente cambiante de la actualidad la empresa moderna necesita del marketing como una herramienta fundamental en la dirección para satisfacer las necesidades, cada vez más exigentes de los consumidores. En la actualidad el marketing juega cada vez más importante no solo en la rama de los productos sino también de los servicios intangibles; viajes, transporte de carga, consultorías, software, otros. El mismo va a estar condicionado por los anhelos, sueños, deseos de cada consumidor creando un universo infinito de posibilidades que cambian en función del sector, la materia, la particularidad y la necesidad, lo que impone nuevos retos a la hora de desarrollar una adecuada estrategia de marketing para el sector servicio. El marketing, en Cuba, aun es una disciplina de relativamente incipiente introducción en nuestras empresas. Constituye una importantísima herramienta y se considera, entre los requisitos de partida para el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que las empresas posean un mercado al que dirigir sus ofertas. La presente revisión se enfoca en los

fundamentos teóricos encontrados en fuentes bibliográficas nacionales e internacionales referentes al marketing en el sector de los servicios.

*Palabras claves:* estrategia de marketing, sector de los servicios, perfeccionamiento empresarial, avances científicos-tecnológicos, cuba

### **Abstract**

Scientific and technological advances have influenced today's society, where the rapid pace of life and constant communication through social networks, the tastes and needs of human beings are in constant transformation. Given this constantly changing environment, the modern company needs marketing as a fundamental management tool to satisfy the increasingly exigent needs of consumers. Nowadays, marketing plays an increasingly important role not only in the field of products but also in intangible services, travel, freight transportation, consulting, software, and others. It will be conditioned by the desires, dreams, desires of each consumer, creating an infinite universe of possibilities that change depending on the sector, the material, the particularity and the need, which imposes new challenges when developing an adequate marketing strategy for the service sector Marketing. In Cuba, is still a relatively incipient discipline of introduction in our companies. It constitutes a very important tool and it is considered, among the starting requirements for the development of Business Improvement process, that companies have a market to which direct their offers. This review focuses on the theoretical foundations found in national and international bibliographic sources referring to marketing in the services sector.

*Keywords:* marketing strategy, service sector, business improvement, scientific-technological advances, cuba

### **Introducción**

La revolución industrial de los siglos XVIII y XIX jugó un papel importante en la tecnología moderna y los sistemas de transportes, consolidando la economía aún más. Antes del siglo XIX, los vendedores tenían un campo limitado para vender sus productos el cual se amplió con las nuevas tecnologías y sistemas de transportes al poder llegar a diferentes

destinos del mundo, por lo que esta etapa juega un importante papel en la evolución del marketing, surgiendo en el año 1900 el término de lo que conocemos hoy en día como Marketing.

En la actualidad el Marketing juega cada vez un papel más importante no solo en la rama de los productos sino también de los servicios intangibles; viajes, transporte de carga, reparaciones, consultorías, software, seguros, otros. Los clientes de negocios subcontratan proveedores externos de servicios para concentrarse en su negocio principal. Sin estos servicios necesarios, que les ofrecen las soluciones requeridas y valor a un precio que pueden pagar, sus empresas no tendrían éxito. Existe diferencia entre los servicios al cliente y los productos de servicios con respecto a los bienes de consumo, especialmente los duraderos, pudiendo añadir nuevos productos de servicio que antes no ofrecía, por ejemplo, IBM, que antes sólo fabricaba computadoras y máquinas para negocios, ahora ofrece cuatro grupos principales de servicios: subcontratación estratégica, consultoría de negocios, servicios de tecnología integrados y mantenimiento. (Lovelock y Wirtz, 2009)

El marketing, en Cuba, aun es una disciplina de relativamente incipiente introducción en nuestras empresas. Constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida de la producción y los servicios y en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población. Se considera, entre los requisitos de partida para el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que la empresa posea un mercado al que dirigir sus ofertas. Sin embargo, en la práctica, muchas de estas consideraciones son obviadas bajo pretextos de la urgencia, la escasez de recursos o de factores externos; razones que justamente refuerzan la necesidad de emplear criterios científicos para lograr sortear ese tipo de amenazas y lograr resultados superiores en la gestión. (Díaz Fernández, *et al.*, 2009).

En este orden, el país ha incursionado desde la práctica, y desde los esfuerzos investigativos, en la implementación de herramientas gerenciales que permitan atemperar las

operaciones en cada sector con las necesidades del mercado. (Valdés Veitia, 2021) Dentro de estas herramientas gerenciales, el marketing ocupa un lugar destacado, teniendo en cuenta su orientación hacia la comercialización redituable de productos y servicios.

Constituye la situación problemática del artículo la necesidad de conocer sobre el marketing de los servicios dado lo incipiente de su introducción en las empresas nacionales.

En correspondencia a la situación problemática se define como objetivo general: Investigar fundamentos teóricos encontrados en fuentes bibliográficas nacionales e internacionales referentes al marketing en el sector de los servicios.

A finales del siglo XIX ocurren cambios en el mercado y el establecimiento de un mercado mundial, (Valdés Veitia, 2021) lo cual unido al afán por despertar el impulso de compra de los productos y la posterior organización de las campañas de ventas, el desarrollo de los medios de comunicación y la evolución de las Ciencias Sociales, favorecen a la aparición del marketing, según (Sixto García, 2014).

Aunque el marketing alcanza su estatus de disciplina mucho más recientemente, se puede decir, que, si nos basamos en la idea de intercambio, es tan antiguo como la propia humanidad (Valdés Veitia, 2021).

El marketing ha jugado un papel importante en la evolución de las técnicas de ventas y comercialización, (Correa Cortez y Gómez Hernández, 2014). El rol del marketing en la gestión empresarial ha pasado por distintas posiciones a lo largo de la historia, han existido diferentes corrientes de pensamiento, que han hecho del marketing un concepto dinámico, influido igualmente por los nuevos desafíos que deben enfrentar las empresas y por las nuevas exigencias que ha impuesto la sociedad (Gana-Otárola, *et al.*, 2015).

Su desarrollo deja ver el progreso de la disciplina, pasando de priorizar a la organización solamente para ampliar su campo de forma que se incluya a toda la sociedad mediante la entrega de valor (Valdés Veitia, 2021). Se puede destacar, que dada su evolución, el marketing no es ya unidimensional, sino que se ha convertido en un proceso en dos

direcciones, que envuelve una marca y una audiencia, este ya no consiste en comunicar un mensaje sino, más bien, recibir e intercambiar percepciones e ideas (Drury, 2008).

Se tiene en cuenta el concepto de marketing aportado por la Asociación Americana de Marketing (AMA), tomados de (Valdés Veitia, 2021), donde se define que: El marketing es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general.

En consecutivita con lo anteriormente expuesto se pueden identificar como objetivos del marketing (blog rockcontent):

1. Vender mas
2. Fidelizar clientes
3. Aumentar la visibilidad de marcas, productos y servicios
4. Administrar una marca
5. Construir buenas relaciones con los consumidores y asociados
6. Educar el mercado
7. Enganchar a los colaboradores.

Existen variables que dictarán e influirán en la forma en que las empresas montan las estrategias y también como actuaran en la forma en que el mercado responde a las inversiones; conocidas como las 4 Ps del marketing (blog rockcontent): precio, plaza, producto y promoción.

Como se ha expresado anteriormente el marketing ha pasado por diferentes etapas, jugando un papel importante en la evolución de las técnicas de ventas y comercialización, principalmente en los tiempos que presentaba una orientación hacia las ventas. Después de la focalización en las ventas, donde muchas de las herramientas y técnicas de promoción fueran desarrolladas, hubo una gran evolución (Correa Cortez y Gómez Hernández, 2014). Por lo que se puede decir que el marketing se especializó de acuerdo con las necesidades globales

surgiendo el marketing de servicios, interno, de ciudades, político, deportivo, etc. Ahora mismo, los autores apuntan el enfoque del marketing hacia la sociedad, con consideraciones muy especiales en las premisas de la sostenibilidad e intentando construir relaciones con esa sociedad.

Empresas que tradicionalmente tienen entre sus productos bienes tangible buscando establecer una mayor ventaja competitiva que los diferencie en el mercado comienzan a brindar servicios operacionales (Correa Cortez y Gómez Hernández, 2014). Extendiendo así el marketing de los servicios no solo a sectores de la salud, servicios financieros, campañas políticas o recaudación en ONGs; si no también a los fabricantes de autos, computadoras y otros con productos tangibles; al brindarte servicios de mantenimiento y reparación más barato o en el hogar, financiamientos económicos y servicios de atención al cliente 24 horas. El enfoque sobre la necesidad y la percepción única de cada individuo es el universo infinito de posibilidades que cambian en razón: del sector, de la materia, de la particularidad y la necesidad.

Anteriormente mencionamos las 4 Ps del marketing, pero cuando se trata del marketing en el sector servicio debemos tener en cuenta que sus productos son intangibles, individuales a las necesidades y deseos de cada consumidor, llevando a muchos autores a modificar la terminología a 8 Ps. Las mismas van a responder a las características propias del servicio que se le desee realizar la estrategia de marketing.

### **Materiales Y Métodos**

Para el desarrollo de la estrategia de marketing se tendrá como base el modelo estrategia de marketing propuesto por el modelo propuesto por (Valdés Veitia, 2021), al que se suma las ideas de marketing de los servicios propuestas por (Lovelock y Wirtz, 2009), (Correa Cortez y Gómez Hernández, 2014). A continuación, se despliega dicho procedimiento según sus etapas.

- Etapa 1: Misión del negocio

- Etapa 2: Análisis de ambiente interno y externo

#### Ambiente externo

Ámbito económico, tecnológico y social. Gerencia General, Grupos de interés, Proveedores, Clientes, Competencia e Intermediarios

#### Ambiente interno: Elaborar matriz DAFO y Matriz de Impactos Cruzados (DAFO)

- Etapa 3: Formulación de objetivos de marketing social
- Etapa 4: Formulación de estrategias (4P)

Estrategia de Producto: Identificar las necesidades que cubre el producto; el producto genérico, mínimo y potencial

Establecer, como servicio postventa, la realización de acciones de valor formativo

Establecer etiqueta del servicio que lo diferencia en el mercado

Incrementar la oferta en los servicios mínimos ofertados

Ampliar la cartera de clientes en los servicios mínimos ofrecidos

#### Estrategia de Precio:

Utilizar un precio asequible

Reevaluar, con el crecimiento del mercado, la competencia en precios, teniendo en cuenta que, los competidores gozan de prestigio y el crecimiento de la demanda puede ocasionar demoras en la prestación.

#### Estrategia de Plaza:

Crecer en capacidad logística que permita mantener la ventaja competitiva que lo avala hoy como empresa líder en prestación de este servicio en el mercado.

Atender, con carácter prospectivo, el incremento del mercado potencial.

#### Estrategia de Promoción:

Desarrollar la imagen del producto (imajograma, frases promocionales, color identificativo, etc.)

Establecer campaña de bien público con un trasfondo educativo en temas relativos a la necesidad de garantizar la calidad y efectividad del proceso inversionista y mantenimiento en las obras hidráulicas, dirigido a clientes y grupos de interés

- Etapa 5: Implementación

Las estrategias serán implementadas de acuerdo a las acciones que se deban realizar según las necesidades a cubrir en cada caso particular.

- Etapa 6: Retroalimentación y control

La retroalimentación implica la recogida de información acerca de la calidad de cumplimiento de la estrategia en las dimensiones internas y externas. A continuación, se proponen indicadores que permiten monitorear este avance:

Indicadores de la dimensión externa:

- Número de clientes que solicitan el servicio (tendencia o no al crecimiento)
- Número de quejas y reclamaciones sobre el servicio
- Cantidad de clientes atendidos/cantidad de clientes que demandan
- Clientes satisfechos/clientes atendidos
- Fuentes de información sobre el servicio referenciada por el cliente.

Indicadores de la dimensión interna:

- Número de especialistas involucrados en la prestación
- Grado de habilitación de los especialistas

### **Resultados Y Discusión**

Para la evaluación de los resultados, se presenta la propuesta a un grupo de especialistas con el fin de que estos la valoren tomando como referencia los criterios de evaluación propuestos por (Mesa Contreras, 2000). Se utilizan 7 especialistas. Para la evaluación, se explica a los especialistas las características del caso que se estudia y de la propuesta que se realiza, se ventilan todas las dudas que puedan existir y se les pide que

plasmen sus valoraciones acerca de si la propuesta cumple o no con los requisitos por medio de un cuestionario.

Con el resultado de la evaluación de los especialistas, se procede a realizar un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos. Posteriormente se aplica el Coeficiente de Variación de Pearson ( $\gamma$ ) para determinar el número de veces que la desviación típica contiene a la media.

Los valores obtenidos del Coeficiente de variación se comportan menor al 30% para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones. Los resultados de media obtenidos son elevados (mayor que 4 en todos los casos), lo que quiere decir que la opinión de los expertos con respecto a la propuesta es positiva.

### **Conclusiones**

La empresa moderna necesita del marketing y la comercialización como herramientas de dirección fundamentales. Cuando hablamos de marketing de los servicios debemos tener en cuenta que hablamos de un producto intangible, lo hace necesario que se replanteen cambios cuando se tratan de establecer una estrategia de marketing de los servicios.

La estrategia está propuesta para un horizonte temporal de cinco (5) años, definiéndose acciones tendientes a solucionar los problemas detectados en el diagnóstico de acuerdo con los objetivos planeados y a cubrir las estrategias de producto, precio, comunicación y distribución. La estrategia fue valorada positivamente por 7 especialistas en los parámetros de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

### **Referencias Bibliográficas**

Corea Cortez, L. M., Gómez Hernández, S. J. (2014). *Mercadeo. Marketing De Servicio* [tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua].

- Díaz Fernández, I., Hernández Ruiz, A. y Barrio Pousa, L. A. (2009). Valoraciones sobre el Marketing en Cuba. *REDMARKA - Revista Académica de Marketing Aplicado*, 1(1), 277-290. <https://doi.org/10.17979/redma.2009.01.01.4679>
- Drury, G. (2008). Opinion Piece: Social Media: Should Marketers Engage And How Can It Be Done Effectively?. *Journal Of Direct, Data And Digital Marketing Practice*, 9, 274-277. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350096>
- Gana-Otárola, D., Ibáñez-Collío, M. C. y Toledo-Letelier, F. (2015). *La influencia del marketing moderno en las empresas sociales: una mirada hacia Chile* [tesis de grado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129703>
- Mesa Contreras, G. (2000). *Procedimiento para la planeacion estratégica de marketing. Una aplicación a Cubahidraulica S.A.*
- Sixto García, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1(2), 124-132. <https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.). Pearson Educación. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Valdés Veitia, D. (2021). Estrategia de MK social para el servicio de caracterización de fuentes residuales, de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico en Villa Clara. <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/f4eb0a07-851a-4a42-9809-f42cd12d1d42/content>

---

**ARTÍCULO CIENTÍFICO****Perfeccionamiento de la gestión integrada de la cadena de suministro de medicamento en Villa Clara*****Improvement of the integrated management of medicine supply chain in Villa Clara province*****MSc. Lisy Águila García** <https://orcid.org/0000-0001-6576-9273>

Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos, Villa Clara, Cuba

[lisy@vcl.emcomed.cu](mailto:lisy@vcl.emcomed.cu)**Dra. C. Grisel Yolanda Barrios Castillo** <https://orcid.org/0000-0003-2677-8040>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

[gbarrios@uclv.edu.cu](mailto:gbarrios@uclv.edu.cu)

Recibido: 10/12/2023

Aceptado: 01/03/2024

**Resumen**

En el contexto económico cubano, el desarrollo de los encadenamientos productivos para alcanzar la gestión integrada de cadenas de suministro, constituye un reto estratégico impostergable. En correspondencia con lo anterior se desarrolla la presente investigación, donde se aplica un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión integrada de la cadena de suministro de medicamento en Villa Clara en su condición de cadena secundaria. El procedimiento tiene como propósito fundamental dotar de una filosofía de trabajo a los actores de la cadena referida, de manera que se eleve el rigor en el proceso de toma de decisiones, alcanzando un alto desempeño logístico. Esto es, entregar los bienes y servicios a tiempo, evitar las pérdidas o mermas innecesarias, optimizar los tiempos de distribución, manejo adecuado de inventarios y almacenes, realizar un uso adecuado de los medios de carga, descarga y transportación, establecer canales de comunicación y coordinación adecuados, y hacer frente a cambios imprevistos en la demanda, oferta u otras condiciones. Los resultados obtenidos contribuyen a desarrollar capacidades de actuación en las entidades que conforman

la cadena objeto de estudio, mediante un proceder sistemático que permita consolidar la integración de la misma. Constituye además un estudio de referencia para realizar diagnósticos de otras cadenas secundarias pertenecientes a EMCOMED.

*Palabras claves:* cadena de suministro, comercialización y distribución de medicamentos, gestión estratégica, logística, modelo de gestión

### **Abstract**

In Cuban economic context, the development of production chains to achieve integrated supply chain management constitutes a strategic challenge that cannot be postponed. In correspondence with the above, this research is developed where a procedure is applied to improve the integrated management of the drug supply chain in Villa Clara as a secondary chain condition. The fundamental purpose of the procedure is to provide a work philosophy to the actors in the aforementioned chain, so as to increase rigor in the decision-making process, achieving high logistical performance. That is, delivering goods and services on time, avoiding unnecessary losses or shrinkage, optimizing distribution times, proper management of inventories and warehouses, making appropriate use of the means of loading, unloading and transportation, establishing communication channels and adequate coordination, and deal with unforeseen changes in demand, supply or other conditions. The results obtained contribute to developing acting capacities in the entities that make up the chain under study, through a systematic procedure that allows consolidating its integration. It also constitutes a reference study to carry out diagnoses of other secondary chains belonging to EMCOMED company.

*Keywords:* supply chain, marketing and distribution of medicines, strategic management, logistics, management model

### **Introducción**

La aplicación de los conceptos y técnicas relacionadas con las cadenas de suministro por parte de las empresas necesita además de un entorno que propicie su desempeño, de no

ser así, las limitantes de carácter estatal o institucional no permitirán el avance en este sentido (López Joy, *et al.*, 2015). Estudios realizados por (Merecio, 2009, Argudín, 2010, Arias, 2010, Hernández, 2010, Suárez, 2010, Veloz, 2010, González, 2011), reflejan problemas asociados a la logística empresarial y la gestión de sus encadenamientos en la economía cubana entre los que se destacan: cadena de impagos, baja eficiencia del proceso inversionista, exceso de inventarios. Además de deterioro del capital de trabajo, baja disponibilidad de productos y servicios en el mercado, insatisfacciones de los clientes finales, baja dinámica de crecimiento de la eficiencia, la productividad y la competitividad. También problemas en el proceso de contratación, exceso de personal y deficiencias en su desempeño, insuficiente utilización de las capacidades, decisiones sin análisis de factibilidad, planes y programas no fundamentados, auge del mercado informal al final de la cadena.

La necesidad de avance en el desarrollo de la cadena de suministro se reconoce en la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. El Lineamiento 189 se enfoca en trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país. (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021).

En correspondencia con lo anterior la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos EMCOMED, se enfoca en los conceptos de cadenas de suministro, con el fin de lograr mejoras en la industria farmacéutica y biotecnológica. La empresa es la encargada de gestionar la distribución y comercialización de medicamentos y productos farmacéuticos en todo el país. "EMCOMED es única en su tipo en Cuba, por tanto, trabajar en su buen funcionamiento, es de vital importancia para el sistema de salud cubano" (Abarza, 2015, como se citó en López Joy, *et al.*, 2019).

La Unidad Empresarial de Base Mayorista de Medicamentos Villa Clara (UEBMM VC) forma parte de una cadena de suministro secundaria de medicamentos, la cual adolece de una gestión integrada efectiva dado que existe una vinculación formal entre los todos eslabones de la cadena que se manifiesta en el ineficaz flujo informativo, la falta de capacitación de todo el personal en temas de logística integrada, la ausencia de un plan estratégico conjunto, así como la carencia de indicadores que midan el desempeño de la misma y contribuya a garantizar la mejora continua. Esta situación reduce la capacidad de respuesta a los clientes lo que redundando en un bajo nivel de servicio al cliente que se traduce en molestias en el consumidor final. Lo anterior expuesto constituye la situación problemática de esta investigación.

Para dar solución a este problema se define entonces como objetivo general de esta investigación: Diseñar un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión integrada de cadena de suministro secundaria de medicamentos en la provincia Villa Clara. Con la aplicación del mismo se contribuye a consolidar la alianza estratégica entre los actores que la integran con la finalidad de incrementar los niveles de satisfacción a los clientes. Los resultados obtenidos sirven de referencia para perfeccionar la gestión integrada de cadena de suministro de medicamentos en entidades de otras provincias del país.

### **Materiales Y Métodos**

Actualmente la comercialización y distribución de medicamentos en Cuba tiene principalmente dos cadenas de suministro, la primaria que se desarrolla desde las entidades suministradoras nacionales o internacionales hasta las Droguerías, las cuales pertenecen a EMCOMED, organización empresarial de carácter sanitario especializada, con responsabilidad profesional instituida y regulada, destinada al almacenamiento, fraccionamiento, envasado, distribución, comercialización mayorista y a la transportación de los medicamentos y otros productos farmacéuticos afines, y la secundaria que se despliega desde las Droguerías hasta las instituciones de salud.

La UEBMM VC forma parte de la Red de Droguerías de Cuba, perteneciente a EMCOMED fue creada para asegurar la distribución de medicamentos, reactivos, materias primas y otros suministros a las instituciones del sistema de salud, las Fuerzas Armadas Revolucionarias, el Ministerio del Interior y otras entidades de otros sectores de la economía que se autoricen en correspondencia con el objeto empresarial de la organización y las demandas contratadas dentro de los límites territoriales de la Provincia de Villa Clara. Cierra el ciclo de los medicamentos en el territorio al transportar los productos que comercializa hasta su cliente y de esta forma satisfacer las demandas de medicamentos de los pacientes como consumidores finales.

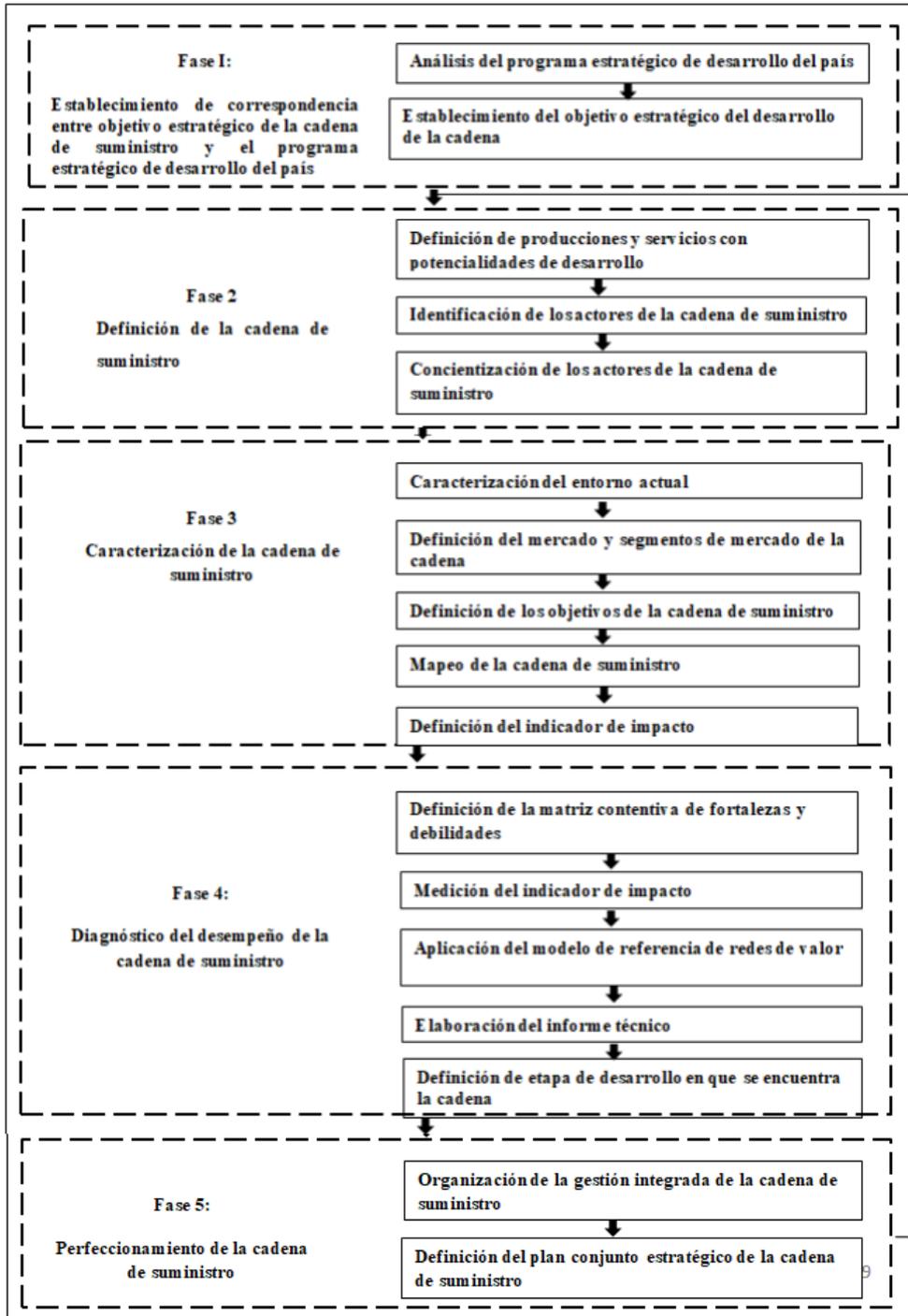
Sin embargo, para garantizar un servicio eficiente es necesario lograr una gestión integrada de la cadena de suministro y en particular la cadena secundaria que comprende las entidades de salud encargadas de la planificación de la demanda, proveedores de medicamentos, la UEBMM VC y los clientes finales. Para ello es importante hacer corresponder los objetivos estratégicos de la cadena con el programa estratégico de desarrollo del país, estudiar en profundidad la cadena de suministro actual que permita identificar los principales problemas que atentan contra un buen desempeño de la misma y de esta forma concebir nuevas formas de funcionamiento que se midan a través de indicadores de impacto. Para ello se propone un procedimiento que toma como referencia el desarrollado por (López Joy, *et al.*, 2015). El objetivo general del procedimiento es dotar de una filosofía de trabajo a los actores de la cadena de suministro secundaria de medicamentos. Las premisas del procedimiento se sustentan en lo siguiente:

- Implicación y liderazgo de la entidad coordinadora de la cadena de suministro.
- Acuerdo y apoyo de las instancias superiores correspondiente.
- Capacitación básica en temas de logística y cadena de suministro de los directivos, especialistas y demás trabajadores de las entidades integrantes.

La propuesta de procedimiento se presenta en la figura 1.

**Figura 1.**

*Procedimiento para la gestión integrada de la cadena de suministro de medicamentos*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir de (López Joy *et al.*, 2015)

La organización y funcionamiento de la cadena de suministro se ajusta a sus particularidades siguiendo los principios generales siguientes:

Cooperación entre sus integrantes, entidad coordinadora de la cadena basada en su liderazgo, desarrollo las capacidades de actuación necesarias para el desempeño innovador de sus integrantes, se tiene como objetivo central satisfacer un único pronóstico de la demanda final actualizada sistemáticamente, se promueve el perfeccionamiento organizativo, tecnológico y del producto servicio final de forma coordinada (López Joy *et al.*, 2015, p. 5).

### **Resultados y Discusión**

Como resultado de la aplicación del procedimiento se obtuvieron los resultados siguientes:

Se corrobora que en la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (Ministerio de economía y planificación, 2020) es considerada como área estratégica del país la industria farmacéutica, biotecnológica y producciones biomédicas, teniendo en cuenta el potencial de desarrollo alcanzado, su impacto en la producción de medicamentos para uso nacional, así como en la exportación. También se hace en énfasis en el perfeccionamiento de la salud como un pilar de nuestro sistema social, con carácter universal y gratuito y con una alta profesionalidad lo cual distingue a Cuba en el mundo, cumplir las demandas del Sistema Nacional de Salud, tanto de medicamentos, reactivos y equipos médicos, consolidando las experiencias en la etapa de enfrentamiento a la COVID-19 y aplicar gestión efectiva de los suministros de los medicamentos con perfeccionamiento en la distribución, dispensación y uso, en correspondencia con el cuadro de salud de la población, con medidas que se incluyen en dicha estrategia.

Se define entonces como objetivo general de la cadena de suministro: elevar el nivel de satisfacción de los clientes, alcanzando un alto desempeño logístico.

Lo anterior incluye los siguientes fines:

- Entregar los bienes y servicios a tiempo.
- Evitar las pérdidas o mermas innecesarias.
- Optimizar los tiempos de distribución.
- Manejo adecuado de inventarios y almacenes.
- Realizar un uso adecuado de los medios de carga, descarga y transportación.
- Establecer canales de comunicación y coordinación adecuados.
- Hacer frente a cambios imprevistos en la demanda, oferta u otras condiciones.

Se definen las principales las producciones y servicios con potencialidades para el desarrollo. Además, se definen otros criterios a tener en cuenta para cumplimentar el potencial productivo.

Se identifican los actores de la cadena de suministro, así como las funciones que deben realizar. Estos son: Departamento Provincial de Medicamentos y Tecnologías Médicas, Proveedores de medicamentos y servicios, UEB Suministros Farmacéuticos, UEBMM VC, Entidades de Transportación, Clientes y Consumidor final.

Se reconoce a la UEBMM VC como entidad coordinadora de la cadena de suministro secundaria de medicamentos en Villa Clara por su rol determinante en la comercialización y transportación de medicamentos.

Se identifican los principales clientes y usuarios. Estos son: Empresa Provincial de Farmacia y Ópticas (EPFO), Hospitales, Unidades Municipales de Salud (policlínicos, hogares de ancianos, hogares maternos, clínicas estomatológicas, hospitales municipales, Unidades municipales de higiene y Epidemiología), Clientes provinciales (Banco de Sangre Provincial, Centro Provincial de Higiene y Epidemiología, Universidad de Ciencias Médicas, Unidad Presupuestada de Deporte, Sucursal de Servicios Médicos, Centro Médico Provincial Psicopedagógico, Universidad Central de Las Villas), MININT, MINFAR y otros clientes.

Se identifican los principales proveedores. Los que pertenecen a BioCuba Farma son:

- Empresa Farmacéutica 8 de marzo
- Empresa de Laboratorios AICA
- Centro Nacional de Biopreparados, BIOCEN
- Empresa de Laboratorios Medsol, UEB Solmed
- Centro de Investigaciones y Desarrollo de Medicamentos, CIDEM
- Centro de Inmunoensayo, CIE
- Empresa Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB)
- Centro de Inmunología Molecular, CIM
- Empresa Centro Nacional de Investigaciones Científicas, CNIC
- Centro de Histoterapia Placentaria “Dr. Carlos Manuel Miyares Cao”
- Instituto Finlay de Vacunas
- Empresa de Laboratorio Farmacéutico Líquidos Orales, MEDILIP
- Empresa de Laboratorios MedSol, UEB Novatec
- Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente
- Empresa de Laboratorio Farmacéutico, Roberto Escudero
- Empresa de Laboratorios MedSol, UEB Reinaldo Gutiérrez

Se tienen otros proveedores, entre los que se destacan Empresa de Sueros y Productos Hemoderivados “Adalberto Pesant”, Empresa de Productos Lácteos Bayamo, Empresa de Suministros Médicos, EMSUME, Laboratorios Biológicos Farmacéuticos, LABIOFAM, Empresa Importadora y Exportadora, FARMACUBA, Empresa de Materiales Higiénico Sanitarios, MATHISA, Politécnico Villena Revolución, Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros, TECNOAZUCAR, Empresa Textil Desembarco del Granma, Empresa Química de Cienfuegos y EQUIFA.

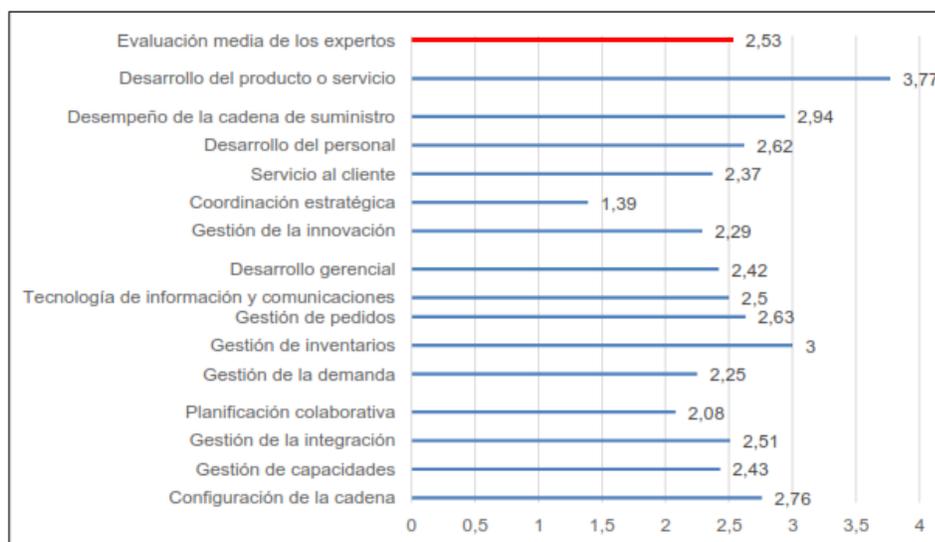
Se mapea la cadena de suministro y se caracteriza el funcionamiento de cada proceso. Se propone utilizar el Indicador de Impacto de Cadena de Suministro (IICS), y para ello se especificaron, mediante la aplicación de una encuesta a 69 clientes los siguientes atributos, relacionados con la con la satisfacción del cliente:

- Disponibilidad de medicamentos.
- Sistema de pedido.
- Servicio de entrega de medicamentos en tiempo
- Entrega del 100% de la mercancía asignada.
- Servicio de urgencias.
- Calidad de la entrega de los bultos de medicamentos y del embalaje
- Efectiva comunicación entre distribuidor y cliente
- Envío de productos con próximo vencimiento a las unidades
- Disponibilidad de la información tecnológica.
- Calidad del mecanismo de quejas y reclamaciones

El valor obtenido del IICS es de 0.67. Esto significa que la cadena tiene un buen desempeño y que existen reservas en los procesos para alcanzar resultados excelentes. Para medir el desarrollo de la cadena de suministro secundaria de medicamentos de Villa Clara se emplea el Modelo de Referencia de Redes de Valor (MRV) desarrollado por LOGESPRO teniendo en cuenta 15 elementos que contienen los aspectos detallados del desempeño de una red de valor. En la figura 2 se muestran los principales resultados.

### **Figura 2.**

*Resultados generales de la evaluación del estado de las Redes de Valor*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El elemento del Modelo de Redes de Valor en el que se observa más retraso es la coordinación estratégica con 1.39 puntos lo que se fundamenta en que no existe un plan estratégico de la red de valor que guíe el desarrollo de la cadena de suministro en estudio y que logre integrar a todos sus actores. Tampoco se cuenta con un procedimiento fundamentado de diseño y rediseño del sistema logístico de la cadena de suministro como parte de la gestión estratégica. Estos resultados evidencian que son insuficientes las acciones para la mejora en la gestión integrada de esta cadena de suministro.

A partir de los diagnósticos realizados a la cadena de suministros secundaria de medicamentos en Villa Clara se definió que esta se encuentra en la etapa II. Estos resultados coinciden con los obtenidos por (Peña, 2018) la cual investigó la cadena de suministro de la empresa EMCOMED. Se debe avanzar en las etapas de desarrollo de la cadena para lograr el enfoque de gestión integrada de cadena de suministro y cumplir con las exigencias del consumidor final.

Se define el plan estratégico conjunto de la cadena de suministro. Para ello se precisan las metas estratégicas cuantitativas y cualitativas, se definen los factores clave de éxito y se identifican las Oportunidades de la matriz de fortalezas y debilidades de la cadena de

suministro, confeccionada como parte del diagnóstico estratégico. Finalmente se definen proyectos de desarrollo para las líneas establecidas. Las líneas estratégicas y proyectos de desarrollo se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1.**

*Líneas estratégicas y proyectos de desarrollo*

<b>Línea estratégica</b>	<b>Proyecto de desarrollo</b>
Planificación y Coordinación	Cuadro de mando integral de la cadena secundaria de suministro de medicamentos.
Gestión del inventario	Estudio de métodos para la previsión o pronóstico de la demanda. Proponer herramientas para minimizar los vencimientos. Implementar el método ABC o curva de Pareto para la toma de decisiones.
Formación del personal	Desarrollar estrategias de formación para todo el personal que interviene en la CS en temas relacionados con la logística de la cadena de suministro.
Tecnología	Creación de una herramienta informática que unifique la información emitida por todos los eslabones de la cadena de suministro para seguir y controlar las operaciones. Creación de una herramienta para la realización del proceso de determinación de la demanda. Diseño de plataformas de integración de sistemas para el cálculo de indicadores logísticos y costos logísticos. Requerimiento de tecnología para la utilización de código de barra en el centro de distribución. Implementar un sistema de gestión de Relaciones con los clientes y proveedores.
Desempeño.	Implementación de los indicadores logísticos. (KPI'S).
Costos logísticos	Monitoreo de los costos logísticos

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones

A pesar de los estudios desarrollados en Cuba relacionados con la gestión integrada de la cadena de suministro, y en particular con la cadena de suministro de medicamentos, aún persisten problemas relacionados, fundamentalmente, con la gestión eficiente de los inventarios, la capacitación efectiva de los actores involucrados, la contratación de los productos y servicios, el empleo de las tecnologías de la información y la evaluación del desempeño logístico con un enfoque estratégico.

El estudio de referencia empleado en la presente investigación es el desarrollado por Teresita López Joy, Ana J. Acevedo Urquiaga y Claudia Peña García donde se propone un

modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba. Los aportes en la adaptación del procedimiento aplicado son: la propuesta del indicador de impacto de cadena de suministro (IICS) para evaluar el desempeño de la misma y la definición de un plan estratégico conjunto que incluyen proyectos de desarrollo. Como resultado de la aplicación del procedimiento se pudo constatar que la cadena de suministro secundaria de medicamentos de Villa Clara se encuentra en la etapa de desarrollo 2, esto es, organización de la integración de la cadena de suministro.

### Referencias Bibliográficas

- Argudín, E. (2010). (en prensa). La eficiencia cogió botella. *El Habanero*.
- Arias, L. (2010). (en prensa). Nada por encima de la legalidad. *Granma*.
- Comité Central del Partido Comunista de Cuba (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. 8vo Congreso PCC. <https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/09/CONCEPTUALIZACION-DEL-MODELO-ECONOMICO-Y-SOCIAL-CUBANO-DE-DESARROLLO-SOCIALISTA-y-LINEAMIENTOS-DE-LA-POLITICA-ECONOMICA-Y-SOCIAL-DEL-PARTIDO-Y-LA-REVOLUCION-PARA-EL-PERIODO-2021.pdf>
- González, O. (2011). (en prensa). Azahares de la indolencia. *Granma*.
- Hernández, Y. (2010). (en prensa). Tiempo perdido hasta el cemento lo llora. *Juventud Rebelde*.
- López Joy, T., Acevedo Urquiaga, A. J. y Gómez Acosta, M. I. (2015, enero). *Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba* [conferencia]. Simposio Internacional, Desarrollo del comercio y los servicios en Cuba, La Habana, Cuba.

[https://www.researchgate.net/publication/279287596\\_Modelo\\_y\\_procedimiento\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_Gestion\\_Integrada\\_de\\_Cadenas\\_de\\_Suministro\\_en\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/279287596_Modelo_y_procedimiento_para_el_desarrollo_de_la_Gestion_Integrada_de_Cadenas_de_Suministro_en_Cuba)

López Joy, T., Acevedo Urquiaga, A. J. y Peña García, C. (2019). La cadena de suministro de medicamentos en Cuba. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500004/html/>

Merecio, J. (2009). (en prensa). Muebles, Imperio pide Maderas. *Granma*.

Ministerio de economía y planificación (2020). *Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Ministerio de economía y planificación. <https://www.mep.gob.cu/es/node/307>

Peña, C. (2018). Evaluación de la cadena de suministro en Cuba [tesis de grado no publicada, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría" (CUJAE)].

Suárez, R. (2010). (en prensa). Los caminos del absurdo. *Granma*.

Veloz, G. (2010). (en prensa). ¿Tradición o descontrol? *Granma*.

---

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### Procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones

#### *Procedure for the strategic planning implementation with a prospective approach in organizations*

**Dr. C. José Ramón Castellanos Castillo**

 <https://orcid.org/0000-0001-5327-868>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara. Cuba

**MSc. Mayli Hernández Rodríguez**

 <https://orcid.org/0000-0001-8592-607X>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara. Cuba

[maylih20@gmail.com](mailto:maylih20@gmail.com)

**Dr. C. Gislina Mesa Contreras**

 <https://orcid.org/0000-0001-6227-5171>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara. Cuba

**Dr. C. Alexis Orlando García Fleites**

 <https://orcid.org/0000-0002-1090-2257>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara. Cuba

**Dr. C. Ernesto Crespo León**

 <https://orcid.org/0000-0002-5134-399X>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara. Cuba

Recibido: 18/11/2023

Aceptado: 22/02/2024

### Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones. El mismo consta de 10 etapas que van desde la reflexión estratégica hasta la evaluación y seguimiento del proceder implementado, teniendo siempre en cuenta la oportuna retroalimentación que propicia el aprendizaje y la mejora continua. Parte de una exhaustiva revisión documental y la aplicación práctica de la experiencia de profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, en

asesorías y consultorías a un grupo de instituciones y empresas de la región central del país que ha permitido no solo sistematizar un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo que puede adecuarse a cualquier organización sino también demostrar sus posibilidades de implementación y su efectividad.

*Palabras clave:* planeación estratégica, enfoque prospectivo, procedimiento, reflexión estratégica, región central

### **Abstract**

The general objective of this research is to propose a process for the strategic planning implementation with a prospective approach in organizations. It consists on a set of 10 steps that go from strategic reflection to the evaluation and follow-up of the implemented process, always considering the learning process' timely feedback and its constant improvement. The research is based on an exhaustive documentary review and on the practical application of the professors' knowledge at the Central University "Marta Abreu" de Las Villas Center for Business Management Studies of the Faculty of Economics, on advisory and consultancy services to a group of institutions and companies of the country's central region that has made it possible to systematize a process for the implementation of strategic planning with a prospective approach that can be adapted to any organization that wants to carry out a strategic projection. The proposed process has been applied in a certain number of organizations and institutions in the central region, and it has proved its effectiveness.

*Keywords:* strategic planning, prospective approach, procedure, strategic reflection, central region

### **Introducción**

Los nuevos eventos que emergen en el plano económico, político, social y tecnológico, requieren de decisiones con visión de futuro, que garanticen coherencia con el contexto en el cual funcionarán las organizaciones. La complejidad y dinamismo del contexto actual demanda

de la gestión organizacional la exploración de nuevas formas de enfocar el manejo de las instituciones.

Es por ello imperativo la búsqueda de la integralidad en las acciones que se desarrollan en el marco de los procesos, el énfasis en los aspectos medulares que determinan no solo su nivel de excelencia, sino también, la supervivencia de las mismas y el desarrollo de mecanismos de retroalimentación a partir del empleo de indicadores de gestión que le permitan el seguimiento oportuno del comportamiento de los factores claves de éxito para el logro de sus propósitos.

Asumir este reto, presupone desarrollar una capacidad de respuesta rápida, que asegure el cumplimiento de los fines institucionales y su compromiso con la sociedad; exigencias estas que demandan del mejoramiento continuo, orientado al cambio cualitativo y la visión a largo plazo.

Desde el punto de vista organizacional, la respuesta la proporciona el desarrollo de una gestión sustentada en el pensamiento estratégico, operacionalizado a través de un proceso de dirección estratégica. Éste parte de la planificación con enfoque prospectivo, basada en el desarrollo de capacidades dinámicas y desde una perspectiva situacional, que se concreta en la estrategia general de la organización.

El enfoque estratégico constituye una filosofía de gestión innovadora, integradora y proactiva que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura, la posición futura y el cumplimiento de los fines de las organizaciones. La dirección estratégica (planificación, organización, dirección y el control), tiene su base en el enfoque contingencial o situacional, el cual sustenta la relación con el entorno y con las condiciones internas, al margen en este caso del determinismo contextual.

Este fundamento sustenta la idea de que el enfoque estratégico, permite promover cambios endógenos desde las propias organizaciones. La gestión eficaz de los mismos, las actitudes y modos de actuación proactivos propicia que cada elemento, desde una perspectiva

integradora, aporte valor a través de la estrategia de la organización al permitir tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a la realización de sus procesos.

La estrategia de la organización constituye en sí, un proceso de pensamiento para establecer trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, tiene un razonamiento singular y es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y presentan una complejidad dinámica (Plasencia, 2018).

La estrategia organizacional constituye el resultado de un proceso cognitivo que se basa en la comprensión de la situación, del proceso social y organizacional (por el cual se canalizan las percepciones y se desarrollan los compromisos), y del proceso político por el que el poder de influenciar objetivos y medios va cambiando. Estrategia que debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada, aspecto este en que los indicadores juegan un rol determinante.

En cuanto a la formulación de estrategias en las organizaciones, este puede realizarse de modos diferentes. En nuestro entorno, por sus particularidades y las condiciones del país, resulta adecuado implementar el enfoque estratégico con sentido de arriba hacia abajo, implicando los miembros de la organización. (Stoner y Freeman, 1996).

Es importante destacar que la formulación y elaboración de la estrategia no es suficiente para ser excelentes en el desempeño de las organizaciones, pues esta debe operacionalizarse y guiar a todo el sistema de gestión de la institución, así como reflejarse en todos los niveles organizacionales y gestionarse en correspondencia con esta. Es decir, lograr correspondencia entre el despliegue estratégico y la gestión a mediano y largo plazo (Kaplan y Norton, 2002).

Un aspecto importante en la concepción de la estrategia y su implementación a los efectos de lograr la efectividad de la misma lo constituye el alineamiento, entendido este en la práctica como la compatibilización de los procesos con las necesidades y expectativas de las

partes interesadas y la sincronización de la estrategia, misión, visión, valores, objetivos, metas, así como todos los procesos hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor.

En el diseño e implementación de la estrategia se deben tener en cuenta los siguientes principios:

- **Flexibilidad:** asimila de forma racional los cambios que se producen en el desarrollo de los procesos de gestión, enfoques, normas y contexto externo.
- **Liderazgo:** los cuadros constituyen los actores fundamentales en el establecimiento de la unidad de propósito y la orientación de la organización. Crean un ambiente interno, que involucra al personal en el logro de los objetivos.
- **Coherencia:** el resultado garantiza la sincronización de los elementos de la gestión con la estrategia.
- **Proactividad:** promueve la anticipación a partir de la estrategia, la orienta al cambio e influir en las transformaciones y contribuir a la proyección del futuro.
- **Pertinencia:** posibilidad real de aplicación en las condiciones concretas de la organización y de dar respuesta a las necesidades de gestión.
- **Enfoque al cliente:** orientación a satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Participación:** se potencia la participación activa de los actores implicados utilizando diferentes alternativas.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño se constituye en un objetivo.

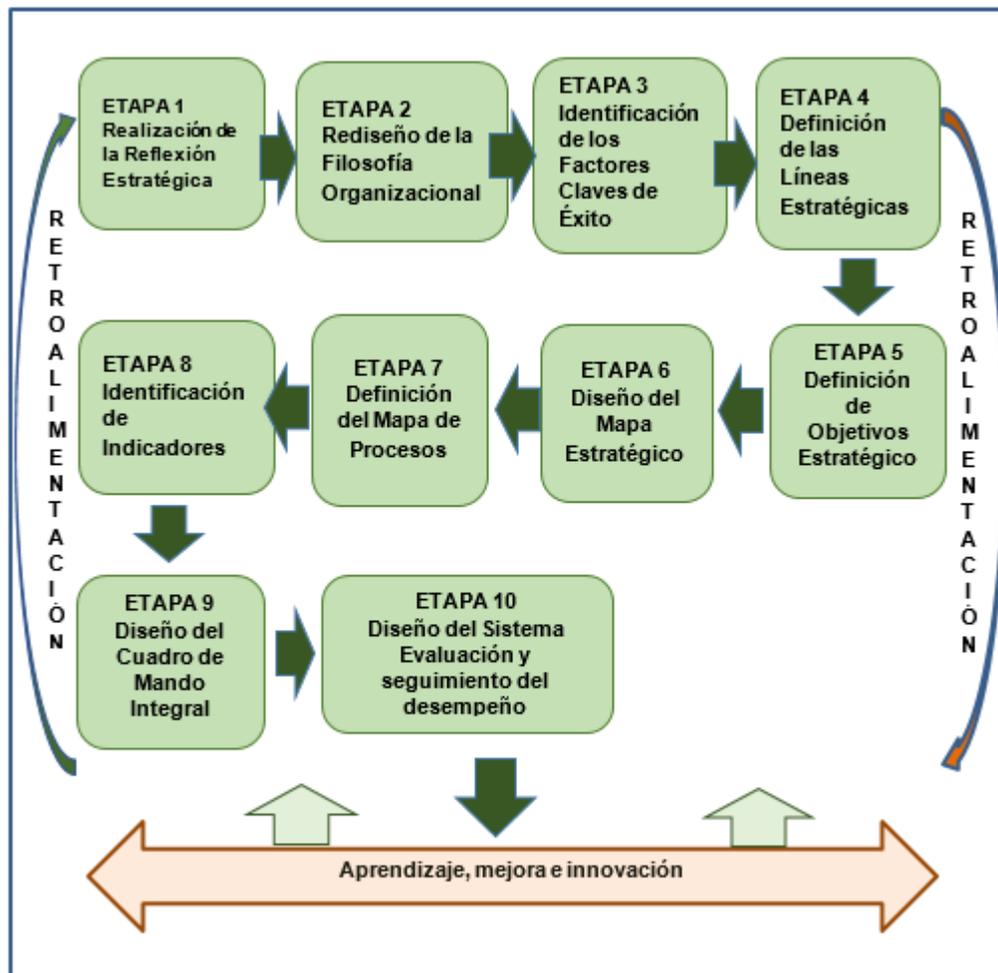
De ahí la necesidad de implementar procedimientos estratégicos que permitan atemperar la realidad a las particularidades y condiciones propias de cada organización o institución. Por ello la presente investigación se propone como objetivo general: Proponer un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones.

## Desarrollo

A partir de una exhaustiva revisión documental y la aplicación práctica de la experiencia de profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Economía en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, en asesorías y consultorías a un grupo de instituciones y empresas de la región central del país se propone el siguiente procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo que puede adecuarse a cualquier organización que desee realizar una proyección estratégica.

**Figura 1.**

*Esquema del procedimiento*



*Nota:* Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el objetivo, las técnicas y métodos empleados y los resultados o salidas de cada etapa del procedimiento para su mejor comprensión y futura aplicación.

### **Etapas 1. Realización de la reflexión estratégica. Análisis del contexto externo e interno**

La planificación estratégica parte de un análisis de contexto a partir de la filosofía institucional actual, donde la organización investiga sus potencialidades de desarrollo. Una de las formas más conocidas es la del análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ese tipo de análisis es útil para la toma de conciencia y diagnóstico del estado actual de una organización, mientras que para abordar las potencialidades de desarrollo se trabaja el DAFO prospectivo. Se incluye además una valoración de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas como elementos básicos para trabajar las decisiones estratégicas y los indicadores de gestión (Nogueira Rivera, 2002).

Las partes interesadas pertinentes, constituyen las personas u organizaciones que pueden afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la organización. Las necesidades, expresan determinadas carencias o lo que requieren las mismas y las expectativas, lo que esperan con respecto a la satisfacción de la necesidad.

**Objetivo:** Identificar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas vinculadas a la organización.

**Métodos y técnicas:** Análisis documental, entrevistas y dinámicas grupales

**Resultados o salidas:** Identificación de todas las partes interesadas vinculadas a la organización, con sus respectivas necesidades y expectativas. Análisis del contexto interno y externo de la organización a partir de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Matriz DAFO) actual y con un enfoque prospectivo. Identificación de cambios esperados y deseados que pueden clasificarse en una matriz de importancia-dominio atendiendo a si son: cambios críticos, cambios importantes o cambios poco importantes.

### **Etapas 2. Rediseño de la Filosofía institucional**

La filosofía institucional describe los fines, la posición y el compromiso que la institución tiene con la sociedad, el colectivo y con los colaboradores. Incluye la declaración de la misión, la visión, los valores y las políticas generales. El rediseño tiene como fundamento los resultados de la reflexión estratégica.

**Misión:** describe el propósito fundamental de una institución, muestra lo que la caracteriza y diferencia de otros y aquello que ésta brinda a sus usuarios.

**Visión:** define las aspiraciones de mediano y largo plazo de una organización. Expresa cómo quiere ser percibida por las partes interesadas en general, plasmando de forma clara y concreta los resultados que espera conseguir en un futuro determinado.

**Valores compartidos:** son concepciones interiorizadas presentes en la cultura de la institución, vinculadas entre sí guían su quehacer diario, sustentan las actividades que periódicamente desarrolla, tienen función orientadora, valorativa y reguladora del comportamiento individual y de la Institución.

**Políticas institucionales:** guían la dirección, gestión y modos de actuación del personal en todos los niveles de la organización. Establecen marcos de actuación, con el objetivo de atenuar la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de la Visión y Misión de la organización.

**Objetivo:** Rediseñar la filosofía institucional atemperada a su escenario actual.

**Métodos y técnicas:** Análisis documental, entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultado o salida:** Redefinición (o definición si no existiera) de la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

### **Etapas 3. Identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE)**

A los Factores Críticos de Éxito (FCE), se les conceden gran importancia para el éxito de la estrategia de las instituciones. Son entendidos como las variables que trazan pautas de desarrollo de la organización en lo relacionado con el contexto externo. A su vez, facilitan el

direccionamiento de las competencias, los esfuerzos y recursos en función del logro de la visión por lo que se traducen en líneas estratégicas. La determinación de los FCE se puede realizar según el procedimiento de Plasencia, *et al.* (2017), a partir de la expresión  $I_{pei} = \sum_{i=1}^n N_{ij} * W_i$  (2)

Donde: I<sub>pei</sub>: índice de potencial de materialización de la estrategia, N<sub>ij</sub>: factores críticos propuestos, n: número de factores, W<sub>i</sub>: ponderación de los factores.

**Objetivo:** Identificar los factores claves de éxito de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultados o salidas:** Definición de los criterios de evaluación de los FCE a partir de su impacto en la visión, la misión y su relación con las partes interesadas. Establecimiento de la escala de valores para evaluar el potencial de materialización de los FCE. Identificación y ponderación de aquellos factores que son claves para el éxito de la organización.

#### **Etapa 4. Líneas estratégicas**

Las líneas estratégicas, constituyen ejes que dan dirección a la institución, en este caso a través de los objetivos y grupo de indicadores que permiten, en última instancia el cumplimiento del objetivo. Las líneas estratégicas permiten gestionar prioridades a corto, mediano-largo plazo y guían las acciones que aportan valor. A su vez deben estar alineadas con los factores claves de éxito (Carballo Ramos, *et al.* 2015).

**Objetivo:** Determinar las líneas estratégicas de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas y encuestas.

**Resultado o salida:** Elaboración de las líneas estratégicas de la organización alineadas con los factores claves de éxito.

#### **Etapa 5. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización en función del propósito a obtener. Expresan los fines que se proponen cumplir por líneas estratégicas,

guían la organización hacia el rumbo estratégico deseado, a través de ellos se materializa la misión y se enfocan hacia la visión. Constituyen, por tanto, los resultados que a largo plazo la organización espera alcanzar, suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación a nivel táctico y operativo (Alonso Becerra, Michelena Fernández y Alfonso Robaina, 2012).

**Objetivo:** Definir los objetivos estratégicos de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas y dinámicas grupales.

**Resultados o salidas:** Definición de los objetivos por cada línea estratégica. Decisiones estratégicas dirigidas al logro de los objetivos. Matriz ERIC y perfil estratégico de la organización. Matriz de alineación de las Estrategias – Objetivos estratégicos.

#### **Etapas 6. Diseño del mapa estratégico**

Un mapa estratégico es una descripción lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto que se establecen entre las perspectivas que deben conducir a los resultados estratégicos deseados. Estos mapas proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico en un plano más específico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y las decisiones estratégicas. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y desplegar las responsabilidades de forma efectiva.

**Objetivo:** Diseñar el mapa estratégico de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultado o salida:** Diseño del mapa estratégico, así como las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la organización.

#### **Etapas 7. Diseño del mapa de procesos**

Los procesos constituyen un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes. La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado (Almuiñas, 2001).

A los efectos de la presente investigación, se clasifican los procesos en:

*Procesos estratégicos:* aquellos que definen las estrategias, políticas y metas de la organización.

*Procesos claves:* los que están ligados directamente con la realización del servicio que se presta.

*Procesos de apoyo:* los que les dan soporte a los procesos claves. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

**Objetivo:** Diseñar el mapa de procesos de la organización.

**Métodos y técnicas:** Revisión documental y entrevistas.

**Resultados o salidas:** Diseño del mapa de procesos de la organización. Relación de procesos y subprocesos institucionales a partir del diseño del organigrama.

## **Etapas 8. Identificación de indicadores**

En la definición de los indicadores es importante la precisión clara de los objetivos, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. El sistema de indicadores debe permitir juzgar el impacto de las decisiones estratégicas sobre las metas de la organización, así como el encadenamiento vertical para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las causas primarias de los problemas y la influencia en el desempeño de los procesos (Castellón, 2015).

Es por ello que para definir los indicadores se debe tener en cuenta:

- que permitan la retroalimentación,

- identifiquen problemas y faciliten la implementación de acciones para su solución, en particular, en lo referido a la satisfacción de los usuarios y demás partes interesadas,

- detecten áreas de oportunidad de mejora,
- contribuyan al uso racional de los recursos y activos disponibles,
- señalen si se va en la dirección correcta y,
- ayuden a la toma de decisiones.

**Objetivo:** Definir los indicadores para cada objetivo estratégico de la organización y perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultados o salidas:** Definición de los indicadores para cada objetivo estratégico de la organización, así como los indicadores por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral de la organización.

### **Etapas 9. Diseño del Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral (CMI) viene a constituir el conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección de la organización una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa. El CMI disminuye la posibilidad de errores institucionales ya que los indicadores se definen de conjunto y vienen a ser los más relevantes para la consecución de la estrategia y el seguimiento de la misma.

De este modo el CMI permite canalizar los conocimientos, las habilidades y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización, al vincular los indicadores financieros con indicadores claves de gestión. Estos últimos relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos del negocio y el fortalecimiento del capital intelectual (Kaplan y Norton, 2000).

**Objetivo:** Diseñar el cuadro de mando integral de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultados o salidas:** Diseño del cuadro de mando integral que incluye: Perspectiva, Responsable, Línea estratégica, Objetivo estratégico, Políticas y Estrategias, así como los indicadores, metas para cada año de la estrategia, responsables, medios, puntos de control y criterios de evaluación de las acciones.

### **Etapas 10. Diseño del Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño**

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, se efectúa a partir de los indicadores definidos por objetivos y estrategias, con una periodicidad, trimestral, anual y al final del horizonte temporal definido para la estrategia que puede ser para un período de 3 o 5 años. Los criterios de evaluación de los indicadores se definen en la ficha de indicadores definida al efecto. En el caso de las evaluaciones anuales, tienen como base las metas definidas según el grado de consecución planteado para cada indicador en ese año (Kotler, P. 1991).

- Evaluación trimestral: Se efectúa en Consejo de Dirección, según programación.
- Evaluación anual: Se efectúa en Consejo de Dirección y los resultados se presentan a análisis y discusión con el fin de incorporar criterios en asamblea de trabajadores.
- Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico: Se realiza al finalizar el horizonte temporal definido, considerando los resultados de las evaluaciones finales. Se realiza en el Consejo de Dirección y se presenta para su discusión, análisis y enriquecimiento en asamblea de trabajadores.

**Objetivo:** Diseñar el sistema de evaluación y seguimiento del desempeño

**Métodos y técnicas:** Revisión documental y Entrevistas.

**Resultados o salidas:** Diseño del sistema de evaluación y seguimiento del desempeño que incluye: Acciones o mecanismos de seguimiento y evaluación, un Plan de presentación del seguimiento a los objetivos en el Consejo de Dirección y un Plan para la implementación de las acciones propuestas.

## Conclusiones

El enfoque estratégico constituye una filosofía de gestión innovadora, integradora y proactiva que tiene profundas y significativas implicaciones en el logro de los fines organizacionales ya que logra una estrecha relación del entorno y las condiciones internas con un enfoque contingencial o situacional.

El procedimiento propuesto tiene un carácter general que permite la implementación exitosa de la planeación estratégica con un enfoque prospectivo en las más diversas organizaciones. Ha sido implementado con éxito en instituciones y empresas de la región central del país como parte de acciones de consultoría y asesoría en dirección y gestión.

## Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. (2001). *Apuntes de las clases en la asignatura, planificación y dirección estratégica en la Educación Superior*. [tesis de maestría no publicada, Escuela Latinoamericana de Medicina].
- Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E. y Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100009)
- Carballo Ramos, E. et al. (2015). Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. Relaciones para su sistematización en la UNICA. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 2(2), 1-16.  
<https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/download/362/696/0>
- Castellón R., L. (2015). *Construcción de Indicadores* [taller]. Taller Construcción de Indicadores. San José, Costa Rica. <https://cicap.ucr.ac.cr/construccion-de-indicadores/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial Gestión 2000.  
[https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros\\_contenido/arxius/33/32306\\_CO\\_MO\\_UTILIZAR\\_EL\\_CMI%20.pdf](https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/33/32306_CO_MO_UTILIZAR_EL_CMI%20.pdf)

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2021, 8 de febrero). *Creando la organización focaliza en la estrategia*. Grandes Pymes. [https://www.grandespymes.com.ar/2021/02/08/creando-la-organizacion-focalizada-en-la-estrategia-con-el-balanced-scorecard/#google\\_vignette](https://www.grandespymes.com.ar/2021/02/08/creando-la-organizacion-focalizada-en-la-estrategia-con-el-balanced-scorecard/#google_vignette)
- Kaplan y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. Boston, MAS, USA.
- Kotler, P. (1991). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica SA.
- Koontz, H. y Weichrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. DF, México: McGraw-Hill.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo Conceptual y Herramientas de Apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas*. (Tesis de Doctorado, no publicado, ISPJAE).
- Plasencia Soler, J.A. (2018). *Modelo conceptual para la incorporación de la sostenibilidad al proceso de dirección estratégica de entidades cubanas de la tecnología de la información y las comunicaciones*. (Tesis de Doctorado, no publicado, Universidad Tecnológica de La Habana).
- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Nicado García, M., y Aguilera Sánchez, Y. (2017). Procedimiento para la priorización de Factores Críticos de Éxito. *DYNA*, 84(202), 2634. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n202.62084>
- Stoner, J. A. y Freeman, E. R. (1996). *Administración*. 6ta. ed. Tomo I y II.

---

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### Plan de Marketing para el segmento muebles para el turismo en la UEB Muebles Ludema

#### *Marketing Plan for the tourism furniture segment at UEB Muebles Ludema*

**MSc. Ailen Estevez Torres**

 <https://orcid.org/0000-0002-4337-0250>

Universidad Autónoma de Querétaro, México  
[ailenet94@gmail.com](mailto:ailenet94@gmail.com)

**Dr. C. Alexey Megna Alicio**

 <https://orcid.org/0000-0001-6714-0452>

Universidad Autónoma de Querétaro, México  
[alexeymegna@gmail.com](mailto:alexeymegna@gmail.com)

**Luis Rodrigo Valencia Pérez**

 <https://orcid.org/0000-0002-1590-5000>

Universidad Autónoma de Querétaro México  
[royvalper@hotmail.com](mailto:royvalper@hotmail.com)

**MSc. María de los Ángeles Campos Fernández**

 <https://orcid.org/0000-0002-4591-8179>

Universidad de Las Tunas, Cuba  
[macf220115@gmail.com](mailto:macf220115@gmail.com)

Recibido: 19/11/2023

Aceptado: 01/03/2024

### Resumen

En la presente investigación se destaca el liderazgo de la Unidad Empresarial de Base Muebles Ludema en la producción de muebles de alta calidad para el sector turístico, contribuyendo al fortalecimiento de encadenamientos productivos a nivel nacional. A pesar de su éxito, enfrenta el desafío de expandir ventas y generar más divisas. Para abordar esto, se ha desarrollado un plan de marketing integral. El diagnóstico de la entidad, realizado mediante herramientas como el Análisis PESTEL y análisis DAFO, guió el diseño del plan de marketing. El objetivo es consolidar y expandir la posición de Muebles Ludema en la industria turística, contribuyendo al crecimiento sostenible y al desarrollo económico del país.

*Palabras clave:* plan de marketing, muebles, turismo, diagnóstico del mercado, muebles ludema

### **Abstract**

This research highlights the leadership of the Ludema Muebles Base Business Unit in the production of high-quality furniture for the tourism sector, contributing to the strengthening of productive chains at the national level. Despite its success, it faces the challenge of expanding sales and generating more foreign currency. To address this, a comprehensive marketing plan has been developed. The diagnosis of the entity, carried out using tools such as PESTEL Analysis and SWOT analysis, guided the design of the marketing plan. The objective is to consolidate and expand the position of Muebles Ludema in the tourism industry, contributing to the sustainable growth and economic development of the country.

*Keywords:* marketing plan, furniture, tourism, market diagnosis, ludema furniture

### **Introducción**

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Muebles Ludema, perteneciente a la destacada Empresa Industria Cubana del Mueble "DUJO" en Las Tunas, se ha consolidado como líder en la producción de muebles de alta calidad y estilo, destacándose por la excelencia, la integridad y la constante innovación en sus productos. Especializada en satisfacer las necesidades del sector turístico, la UEB Muebles Ludema ha contribuido significativamente al fortalecimiento de los encadenamientos productivos a nivel nacional.

Con un equipo altamente capacitado y comprometido, la UEB Muebles Ludema ha logrado la plena satisfacción de sus clientes, así como el cumplimiento efectivo de sus compromisos y planes estratégicos. Su enfoque primordial en la producción de muebles destinados al sector turístico, abarcando desde hoteles y resorts hasta hostales, ha posicionado a la entidad como un referente en el mercado nacional.

Sin embargo, la UEB Muebles Ludema se enfrenta al desafío de expandir sus ventas e incrementar la generación de divisas. En respuesta a esta necesidad, se ha trazado un plan de

marketing integral, destinado a potenciar su presencia en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades comerciales. Este artículo científico presenta dicho plan de marketing, delineando estrategias específicas que permitirán a Muebles Ludema consolidar y expandir su posición en la industria del turismo, contribuyendo al crecimiento sostenible de la organización y aportando al desarrollo económico del país.

### **Materiales Y Métodos**

En el presente estudio, se llevó a cabo un exhaustivo análisis para la elaboración del Plan de Marketing destinado al segmento de muebles para el turismo en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Muebles Ludema. El enfoque metodológico se centró en la realización de un diagnóstico integral de la entidad, incorporando diversas herramientas reconocidas en la literatura especializada.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se emplearon diversas herramientas de análisis estratégico. Inicialmente, se aplicó el Análisis PESTEL (Thakur, 2021), que permitió evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían afectar a la UEB Muebles Ludema.

Posteriormente, se realizó un análisis DAFO (Hidalgo Ruiz, *et al.*, 2021), que identificó las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la entidad, proporcionando una visión integral de su situación interna y externa. Para comprender el entorno del mercado, se llevó a cabo un análisis del mercado siguiendo la metodología propuesta por Torres, *et al.* (2023).

El análisis de la competencia se llevó a cabo siguiendo las pautas establecidas por Estévez Torres, *et al.* (2021), permitiendo una evaluación detallada de los actores clave en el mercado de muebles para el turismo.

Además, se aplicó el Mix de Marketing, conforme a la propuesta de Tenorio Vilaña y Mideros Mora (2022), para desarrollar estrategias efectivas en los elementos fundamentales de producto, precio, distribución y promoción.

Con base en los resultados obtenidos de estas herramientas de análisis, se procedió al diseño del Plan de Marketing, siguiendo las pautas y recomendaciones planteadas por Chiriguaya Torres y Baquerizo Alava (2021). Este enfoque integrado permitió la formulación de estrategias sólidas y orientadas a potenciar el posicionamiento de los muebles para el turismo en la UEB Muebles Ludema.

## Resultados Y Discusión

### Diagnóstico

Los resultados del diagnóstico revelan *insights* cruciales derivados del análisis PESTEL, DAFO y otras evaluaciones estratégicas. Estos resultados proporcionan una visión integral del entorno empresarial de Muebles Ludema, delineando oportunidades clave y desafíos. Este panorama informará las decisiones estratégicas del plan de marketing para optimizar el posicionamiento y el rendimiento financiero de la UEB en el sector turístico.

### Análisis Pestel

La ejecución del análisis PESTEL para Muebles Ludema en 2023 es esencial. Explora factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para identificar oportunidades y amenazas. Este análisis informará estratégicamente el plan de marketing, capacitando a la UEB para adaptarse a un entorno cambiante y alcanzar sus metas de expansión y generación de divisas. Los resultados se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1.**

#### *Análisis PESTEL*

Político-legal	Económico	Tecnológico	Socio-cultural
Cuba tiene un sistema político de partido único, lo que implica una estabilidad política relativa, pero también. Burocracia lenta y decisiones centralizadas. Políticas orientadas hacia el socialismo y la protección del mercado interno, lo que influye en	Los impuestos y las subvenciones pueden ser variables en función de la orientación estratégica del gobierno en un momento dado, lo que requiere un monitoreo constante por parte de la empresa. Impacta el Bloqueo	La infraestructura tecnológica en Cuba es limitada lo que influye en la eficiencia de la cadena de suministro y distribución de la empresa. Aun cuando la empresa opera con tecnología bien	El nivel educativo en Cuba es alto, lo que facilita la mano de obra calificada en todos los procesos de la empresa. Existe un convenio de capacitación e intercambio científico con la Universidad el Territorio (cursos de postgrado, maestría y

<p>la demanda y la competencia para las empresas extranjeras. La Ley No. 116: Código de Trabajo de Cuba, flexibilizó los derechos y responsabilidades para los empleados en cuanto a, salarios mínimos, horas de trabajo, condiciones laborales. Sin embargo limita el empleo en el sector privado y es rígida en cuanto a la adaptación a cambios económicos y tecnológicos. Existe en un marco legal y la voluntad política en el país para seguir desarrollando el Turismo como fuente de ingreso.</p>	<p>Económico de los EEUU en tanto no permite a la empresa importar materias primas de países más cercanos y tener que acudir a Europa y Asia. Tiene una inflación postcovid de un 400%. En sentido general para los hogares cubanos los productos se encarecieron en un 43.27 % desde el 2021. La política macroeconómica: El reordenamiento económico trajo consigo reducción de subsidios estatales que ha aumentado la presión económica sobre la población. La escasez de suministros y la disminución del acceso a bienes y servicios básicos. El Turismo es el segundo sector económico en Cuba, con más de 4MM de turistas en la etapa precovid.</p>	<p>avanzada. En los últimos cinco años han invertido 1 032 678.83 como promedio cada año. El grupo empresarial en que opera la organización invierte menos del 0.4% de su presupuesto en I+D, lo que dificulta la transferencia de tecnología.</p>	<p>doctorado). Teniendo en cuenta la Ley 150/2022 y la ISO 14001/2015 que regulan la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente, la empresa tiene certificado su sistema de gestión ambiental. El país tiene un índice de Seguridad los que posibilita que el principal cliente de la empresa continúe con sus inversiones en el Turismo y por ende la empresa produciendo. Aun cuando el país se caracteriza por una población envejecida no se advierten problemas en este sentido para la empresa, los convenios con las universidades y tecnológicos garantizan su relevo generacional. Es un país turístico por ello la tendencia es que se continúe desarrollando este sector.</p>
---	---	--	--

*Nota.* Fuente: elaboración propia

### **Análisis de la situación actual y del entorno**

Muebles Ludema, una destacada empresa en la industria de muebles para el turismo en Cuba, se caracteriza por su compromiso inquebrantable con la calidad y el diseño excepcional. Esta cualidad se convierte en un auténtico punto fuerte, atrayendo a aquellos clientes en la industria turística que buscan proporcionar a sus huéspedes una experiencia de alta calidad, respaldada por mobiliario excepcional.

La empresa cuenta con una valiosa trayectoria en la fabricación y comercialización de muebles para el turismo en el mercado cubano. Esta experiencia se traduce en un conocimiento profundo de las particularidades y las demandas específicas de la clientela local. La capacidad de Muebles Ludema para comprender a fondo el mercado le otorga una ventaja competitiva significativa.

En un mundo cada vez más preocupado por la sostenibilidad y el impacto ambiental, Muebles Ludema está bien posicionada para capitalizar la creciente demanda de muebles respetuosos con el medio ambiente en el sector turístico. Si la empresa decide enfocarse en la sostenibilidad, podría no solo satisfacer esta demanda creciente, sino también reforzar su imagen como una marca comprometida con la responsabilidad ecológica.

Cuba, como un destino turístico en crecimiento, presenta oportunidades emocionantes para Muebles Ludema. El aumento en el flujo de turistas crea una mayor demanda de mobiliario turístico, y la empresa está en una posición ideal para expandir su presencia en este mercado en crecimiento.

Además, la tendencia hacia el turismo sostenible y ecológico abre la puerta a oportunidades adicionales. La creación de muebles ecológicos y la promoción de una imagen de marca sostenible pueden atraer a un segmento de clientes comprometido con la responsabilidad ambiental.

Para fortalecer su posición en el mercado y fomentar un crecimiento continuo, Muebles Ludema podría considerar establecer alianzas estratégicas con hoteles, resorts y otros establecimientos turísticos. Estas alianzas pueden brindar oportunidades para ampliar su presencia y aumentar la visibilidad de la marca.

Sin embargo, Muebles Ludema no está exenta de desafíos. La competencia en el mercado de muebles para el turismo es feroz, con fabricantes locales y la competencia de importadores internacionales. Además, las fluctuaciones económicas en Cuba pueden afectar

la capacidad de los clientes para invertir en mobiliario, lo que a su vez podría impactar negativamente las ventas de la empresa.

Además, cambios en el clima político y las regulaciones gubernamentales pueden influir en la operación de la empresa y en su capacidad para exportar o importar materiales. La industria del turismo también es vulnerable a factores globales, como crisis económicas o eventos internacionales, que pueden reducir la afluencia de turistas. Por último, variaciones en los costos de los materiales pueden afectar la rentabilidad de Muebles Ludema, lo que destaca la importancia de una gestión eficaz de costos y una estrategia sólida de precios.

**Tabla 2.**

*Análisis DAFO*

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad del Producto</li><li>• Diseño Personalizado</li><li>• Experiencia en el Mercado</li><li>• Compromiso con la Sostenibilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del Turismo</li><li>• Turismo Sostenible (creación de muebles ecológicos)</li><li>• Colaboración con la Industria Turística</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia de las Condiciones Económicas</li><li>• Competencia Local e Internacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clima Político y Regulaciones</li><li>• Variaciones en el Turismo</li><li>• Variación Costos de Materiales</li></ul>

*Nota.* Fuente: elaboración propia

**Análisis del mercado**

**Estrategias de Competencia:** Muebles Ludema debe diferenciarse mediante la calidad, el diseño personalizado y una mayor oferta de muebles sostenibles. Además, podría considerar establecer alianzas con hoteles y resorts para fortalecer su posición en el mercado.

**Público Objetivo:**

El público objetivo de Muebles Ludema lo constituyen los Gerentes de compras de las cadenas de hoteles nacionales e internacionales tales como: IslaAzul S.A., Grupo Gaviota S.A., Gran Caribe S.A., Sol Meliá S.A., Tryp S.A., Cubanacán S.A., Aston S.A., y Kempinsky.

**Tabla 3.**

*Análisis de la competencia*

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO
<b>LIDEX</b>	Posición geográfica se encuentra en el centro de la Isla, muy cerca de la cayería norte, lo que facilita los procesos logísticos. Calidad de los Muebles. Personal capacitado y de experiencia en el sector. Gran capacidad de Producción	Tecnología obsoleta	Tecnología de avanzada, personal capacitado y de experiencia, y mayor capacidad de Producción
<b>IMPERIO</b>	Personal Capacitado con muchos años de experiencia en el sector	Se encuentra en la Provincia más oriental de Cuba, un poco más alejada de los principales polos turísticos	Compromiso de los trabajadores con la empresa promedian más de 10 años de trabajo en ella.
<b>SIGNO</b>	Posición geográfica, se encuentra muy cerca de la capital, donde se construyen un número significativo de hoteles.	En cuanto al tamaño se considera mediana. Su capacidad de Producción no es muy grande	Gran capacidad de producción, convenios y proyectos de Investigación con la Universidad
Otros: Pequeños productores Atrio, Caguayo FCBC	Producciones muy personalizadas y producciones con menor estandarización	Su tecnología es antigua.	

*Nota.* Fuente: elaboración propia

### **Ventajas competitivas**

La empresa cuenta con un equipamiento de producción moderno que influye significativamente en su impresionante capacidad de producción, respaldada por instalaciones de considerable tamaño. Además, la estabilidad de la fuerza laboral, con una experiencia promedio de más de 10 años, garantiza un alto nivel de pericia y consistencia en la manufactura. La destacada calidad de sus productos es una característica distintiva, respaldada por un compromiso constante con la innovación continua. Además, la empresa ha establecido sólidos lazos con la Universidad para el desarrollo de proyectos, destacando su compromiso con la investigación y el progreso en el sector.

### **Mix de Marketing**

#### **Producto**

La línea de muebles de habitaciones para el turismo de Ludema en Cuba se erige sobre una arquitectura meticulosamente diseñada para fusionar funcionalidad, estilo y durabilidad. Estos muebles han sido concebidos con la firme intención de ofrecer soluciones integrales que aborden los desafíos característicos del sector turístico en Cuba. Su diseño ergonómico está cuidadosamente planeado para maximizar el confort del huésped, mientras que su resistencia y atractivo estético se combinan para elevar la calidad de la experiencia de alojamiento.

En el mercado actual, las soluciones disponibles a menudo adolecen de la precisa combinación entre durabilidad, un diseño adaptado a las necesidades específicas del turismo y la estética requerida para generar un ambiente acogedor y atractivo para los visitantes. Es aquí donde nuestros muebles se destacan, satisfaciendo las necesidades de seguridad y comodidad al ofrecer productos robustos y ergonómicos que proporcionan un espacio placentero y relajante para el descanso, contribuyendo así al bienestar y la satisfacción del huésped.

La excelencia en la calidad de fabricación y el diseño reflexivo de nuestros muebles los posicionan como una solución superior y sostenible para los establecimientos turísticos. Contamos con una combinación única de materiales duraderos y estilos adaptables que resaltan entre las alternativas existentes. Estos muebles encuentran su lugar en el sector hotelero y turístico, específicamente en habitaciones de hoteles, hostales y otros alojamientos para turistas.

En el sector turístico, la calidad del mobiliario es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y su lealtad. Los huéspedes buscan comodidad, seguridad y una experiencia agradable durante su estancia, lo que hace esencial contar con muebles bien diseñados y duraderos.

Nuestro equipo profesional de instalación se encarga de realizar la entrega y montaje de los muebles en las instalaciones del cliente, asegurando una disposición adecuada y funcional. Estos muebles de habitaciones turísticas ofrecen funcionalidad, comodidad y estética, creando

un entorno acogedor y agradable para los visitantes, contribuyendo así a la satisfacción general del servicio de alojamiento.

Los huéspedes utilizan nuestros muebles para descansar, trabajar, guardar sus pertenencias y disfrutar de un ambiente agradable durante su estancia en instalaciones turísticas. Nuestro equipo de atención al cliente está siempre disponible para asistir en cualquier consulta, ofreciendo orientación sobre el uso adecuado de los muebles y resolviendo cualquier problema que pueda surgir.

Las devoluciones y cambios se gestionan mediante un proceso fluido y eficiente, atendiendo las necesidades del cliente y cumpliendo con las políticas establecidas para garantizar su satisfacción. Además, se ofrece servicio de mantenimiento y reparación realizado por expertos, asegurando la durabilidad y funcionalidad continua de nuestros muebles.

En Ludema, fomentamos la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, promoviendo la reutilización, reciclaje o correcta disposición de los muebles al final de su vida útil, conforme a las regulaciones y prácticas ambientales pertinentes en Cuba. Estamos comprometidos con la excelencia en la fabricación de muebles de habitaciones para el turismo en Cuba, ofreciendo soluciones integrales que satisfacen las necesidades de los clientes y enriquecen la experiencia de alojamiento en la industria turística del país.

### **Precio**

Los hábitos de compra de nuestros clientes en la UEB Muebles Ludema de Las Tunas, Cuba, revelan una frecuencia de adquisición de 1 o 2 veces al año. En cuanto al precio de los muebles destinados al turismo, este varía dependiendo del tamaño del hotel, situándose en un rango de 250,000 a 5,000,000 de unidades monetarias. Buscamos alcanzar un margen de ganancia del 20%, manteniendo una relación armoniosa entre costos y beneficios. En términos de lealtad del cliente, anticipamos que realizarán múltiples compras, aproximadamente 7 veces en un lapso de 5 años.

Nuestras relaciones con los proveedores implican condiciones de pago que requieren un adelanto del 30%-40% antes de iniciar el proyecto, completando el pago restante al concluir el mismo, con un plazo de 60 días para la transacción completa. Ofrecemos a nuestros clientes diversos métodos y facilidades de pago, adaptándonos a sus necesidades. En comparación con la competencia, nuestros precios se sitúan en un nivel similar, sin la implementación de descuentos. Aunque no manejamos programas de lealtad o compra frecuente, nuestra atención se centra en mantener una calidad consistente y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes en el sector turístico.

### **Plaza**

La UEB Muebles Ludema de Las Tunas adopta una estrategia de distribución selectiva para los muebles destinados al turismo. Los productos se almacenan cuidadosamente y se transportan mediante un servicio propio que garantiza la integridad de los muebles durante el traslado. En cuanto al modelo de llegada al mercado (go-to-market), se implementa un enfoque de servicio completo donde los muebles son entregados y montados en los espacios designados del hotel, asegurando la calidad y reemplazando cualquier artículo dañado.

La cadena de valor de la empresa abarca desde la concepción del producto hasta su entrega al cliente, involucrando diversos departamentos para garantizar eficiencia y calidad. Para acelerar la cadena de valor, se exploran oportunidades para optimizar los procesos internos y la coordinación entre los departamentos.

La venta se realiza de manera directa a las inmobiliarias del turismo, con condiciones de pago que incluyen un primer pago al contratar el producto y un segundo al finalizar el proyecto. La gestión de inventario se realiza por pedido, minimizando el riesgo de excedentes.

La presencia de la UEB Muebles Ludema se limita actualmente a Cuba, sin embargo, no se descartan planes futuros de expansión internacional. La entrega del servicio es presencial, reforzando el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente y la calidad en cada paso de la cadena de valor.

## **Promoción**

La promoción del producto o servicio de la UEB Muebles Ludema en los lugares de venta es mínima, una situación que podría beneficiarse enormemente de mejoras significativas. Aunque el producto llega al target a través de canales de comunicación en línea, especialmente en internet, donde es reconocido por ser utilizado por grandes empresas del gobierno en Cuba, se percibe una oportunidad de fortalecer la presencia en otros canales más efectivos para conectar con el target.

La conversación de la marca con el público se basa en la calidad del producto, respaldada por la recomendación directa de los clientes satisfechos, quienes destacan su durabilidad y desempeño. El mensaje central de la marca gira en torno a la excelencia y confiabilidad de sus muebles para proyectos turísticos.

La ventaja diferencial, la durabilidad del producto, se comunica a través de la experiencia positiva de los clientes, quienes actúan como prescriptores al hablar favorablemente de la marca. Aunque las campañas de comunicación se llevan a cabo en la televisión, se plantea la posibilidad de diversificar los canales y utilizar estrategias multi, cross u omnichannel para maximizar el alcance.

El uso de herramientas promocionales, como reducciones de precio, se ha aplicado en casos específicos, aunque no es una práctica habitual. Además, la marca respalda eventos en la provincia, participando en actividades científicas-comerciales y ferias expositoras como parte de su estrategia de patrocinio.

La empresa cuenta con un sistema de encuestas para monitorear la satisfacción y durabilidad del producto, aplicando evaluaciones a los clientes al concluir el proyecto y en intervalos posteriores. Aunque no dispone de una fuerza de ventas, la marca se apoya en la reputación construida a través de la calidad del producto y las recomendaciones de sus propios clientes.

## **Plan de Marketing**

Objetivo: Desarrollar un plan de marketing integral para la empresa de muebles Ludema, dirigido específicamente al segmento de muebles para el turismo, con el fin de aumentar el reconocimiento de la marca, incrementar las ventas y consolidar la presencia en dicho mercado.

Objetivos específicos:

- Aumentar las ventas de muebles para el turismo en un 18 % en los próximos 2 años.
- Fidelizar los actuales clientes de compras de muebles para hoteles, conseguir que estos repitan sus compras para cada inversión.
- Incrementar la cuota de mercado de un 30% a un 40%
- Aumentar la visibilidad de la marca en Internet (e-commerce, y m-commerce) redes sociales (WhatsApp Business, Instagram, Pinterest), email.

**Tabla 4.**

*Estrategias de Producto*

Nombre de la estrategia	Paquetes de muebles
Definición	Opciones personalizadas, como paquetes de muebles específicos para diferentes tipos de alojamientos (hoteles boutique, resorts de lujo, hostales, hoteles de playa) y para instalaciones extrahoteleras (Snack bar, ranchones y restaurantes tematizados y no tematizados) para satisfacer mejor las necesidades individuales de los clientes.
Objetivo	Desarrollar y ofrecer soluciones de mobiliario personalizado y adaptado, que comprendan paquetes de muebles diseñados específicamente para una variedad de entornos de alojamiento, como hoteles boutique, resorts de lujo, hostales, hoteles de playa, así como para instalaciones extrahoteleras tales como snack bar, ranchones y restaurantes, tematizados y no tematizados.
Meta	Aumentar el número de nuevos diseños o líneas de muebles un 10% en el primer año. Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente con un índice del 90% o superior, en los primeros dos años. Aumentar las ventas de los paquetes de muebles personalizados en un 20% en el primer año y un 30% en el segundo año. Establecer nuevas alianzas estratégicas con instalaciones, que se concrete en 15 nuevas asociaciones con instalaciones extrahoteleras en el primer año.
Importancia	Cumplir con este objetivo sería crucial para Ludema, al aumentar la innovación en diseño, garantizar alta satisfacción del cliente, impulsar ventas y expandir asociaciones estratégicas, consolidando su liderazgo y crecimiento.
Acciones a realizar	Investigación de las tendencias y preferencias del mercado para desarrollar los muebles de manera innovadora y atractivos. Creación de un equipo de diseño especializado.

	<p>Recopilación de feedback de clientes (encuestas periódicas para comprender las necesidades de los clientes)</p> <p>Mejora de la calidad y servicio post-venta.</p> <p>Promocionar activamente los paquetes de muebles personalizados a través de campañas de marketing digital, resaltando sus beneficios y características únicas.</p> <p>Desarrollo de un plan de expansión de ventas.</p> <p>Identificación y contacto con instalaciones objetivo.</p> <p>Ofrecer incentivos para asociaciones estratégicas.</p> <p>Participación en eventos y ferias sectoriales.</p> <p>Seguimiento y revisión continua de los resultados.</p>
Responsable	Director de operaciones
Periodo de realización	Abril/2024-Marzo/2026
<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Paquetes de muebles para casa de renta a turistas</b>
Definición	Conjunto de mueblería doméstico personalizados o no para casas de renta a turistas.
Objetivo	Desarrollar opciones de muebles domésticos para las casa privadas de renta a turistas (una alternativa que constituye el 35% de los alojamientos en Cuba).
Meta	<p>Aumentar la participación en el mercado entre un 10% y un 15%, en el primer año.</p> <p>Aumento de las ventas en un 15% en los dos primeros años.</p> <p>Aumento del número de clientes, 10 en el primer año</p>
Importancia	Permitiría diversificar la cartera de productos y servicios, ingresando a un mercado en crecimiento, lo que podría representar una nueva fuente de ingresos para la empresa. Además, ofrecer soluciones adaptadas y relevantes para este mercado en crecimiento, la empresa podría aumentar su participación en el mercado local o regional, ganando terreno frente a la competencia.
Acciones a realizar	<p>Realizar un análisis exhaustivo para comprender las necesidades y preferencias de los propietarios o administradores de casas de renta.</p> <p>Diseñar muebles versátiles, funcionales y estéticamente atractivos, adaptados a las necesidades y requisitos de las casas de renta.</p> <p>Crear prototipos y realizar pruebas de los diseños desarrollados para asegurar la calidad, la funcionalidad y la adaptabilidad a diferentes espacios de las casas de renta.</p> <p>Desarrollar una estrategia de marketing dirigida a propietarios o administradores de casas de renta en esas regiones, resaltando las ventajas y características únicas de los muebles diseñados para este mercado específico.</p> <p>Establecer asociaciones con empresas o plataformas de alquiler de propiedades para ofrecer conjuntos de muebles como opción atractiva para propietarios de casas de alquiler.</p> <p>Participar en eventos o ferias locales relacionados con la industria de alquiler de propiedades para promocionar los muebles y establecer contactos comerciales clave.</p>
Responsable	Director de Investigación y Desarrollo
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026

*Nota.* Fuente: elaboración propia

## Tabla 5.

### *Estrategias de Precio*

<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Precio del producto muebles para casas de renta.</b>
Definición	La estrategia de precio para el producto de muebles diseñados para casas de renta se centra en ofrecer precios competitivos, basados en el valor percibido de los muebles, con descuentos introductorios, paquetes flexibles y ajustes continuos según la demanda del mercado, buscando atraer a propietarios de casas de renta y garantizar rentabilidad a la empresa.
Objetivo	Establecer precios atractivos y competitivos que maximicen la adopción de los

	muebles por parte de propietarios de casas de renta, generando interés inicial, capturando una porción significativa del mercado y garantizando la rentabilidad a largo plazo para la empresa.
Meta	Alcanzar una adopción del 20% del mercado objetivo en los primeros seis meses. Aumentar las ventas en un 30% durante el primer año de lanzamiento. Lograr una cuota del 15% en el segmento de muebles para casas de renta en un plazo de 2 años. Mantener un margen de beneficio del 20% o superior en los primeros dos años.
Importancia	Esta estrategia de precios no solo facilita la entrada de la empresa a un nuevo segmento de mercado, sino que también asegura una adopción exitosa del producto, manteniendo un equilibrio adecuado entre la competitividad y la rentabilidad.
Acciones a realizar	Definir objetivos financieros específicos, como márgenes de beneficio deseables y un retorno de inversión esperado para los nuevos productos. Calcular los costos de producción detallados de los muebles, incluyendo materiales, mano de obra y gastos generales, para establecer un punto de partida para la fijación de precios. Evaluar las características y ventajas únicas de los muebles diseñados para casas de renta y su impacto en la percepción de valor por parte de los clientes. Desarrollar una estrategia de precios por segmento, ofreciendo opciones variadas que se ajusten a distintos presupuestos y necesidades de los propietarios de las casas de renta. Establecer precios basados en el análisis de costos y en la posición de valor del producto, manteniéndose competitivos en el mercado de muebles para alquiler. Implementar ofertas introductorias o descuentos temporales para incentivar la adopción inicial y generar interés entre los propietarios de casas de alquiler. Desarrollar un plan de comunicación claro y transparente sobre los precios y los beneficios de los muebles para casas de alquiler, resaltando el valor que ofrecen.
Responsable	Director económico
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026
<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Precios diferenciados especiales para los clientes que repitan sus compras</b>
Definición	Esta estrategia de precios diferenciados busca incentivar la lealtad de los clientes, ofreciendo incentivos exclusivos y beneficios adicionales a aquellos que realizan compras repetidas, creando así una relación más sólida y duradera con la marca.
Objetivo	Fomentar la fidelización de clientes existentes, aumentando su retención y frecuencia de compra, así como incrementar el valor de vida del cliente, mediante la implementación de incentivos especiales y beneficios exclusivos para clientes que realizan compras repetidas, con el fin de fortalecer la relación con la marca y aumentar la rentabilidad a largo plazo.
Meta	Aumento del 15% en la retención de clientes durante el primer año de implementación. Lograr que al menos el 30% de los clientes realicen una compra adicional dentro de los siguientes 12 meses a su compra inicial. Incremento del 20% en el valor promedio de compra en los siguientes doce meses.
Importancia	Desarrollar una estrategia que premie y fomente la lealtad de los clientes recurrentes mediante precios diferenciados no solo fortalece la relación con la clientela actual, sino que también contribuye significativamente al crecimiento sostenible y rentable de la empresa a largo plazo.
Acciones a realizar	Identificar y segmentar a los clientes recurrentes en función de su historial de compras, frecuencia y valor de compra, para comprender mejor sus necesidades y preferencias. Utilizar la información recopilada sobre el comportamiento de compra de los clientes recurrentes para personalizar las ofertas y descuentos, adaptándolas a sus preferencias individuales. Utilizar los datos recopilados y la retroalimentación de los clientes para realizar ajustes y mejoras continuas en el programa de fidelización y en la estrategia de

	precios diferenciados.
Responsable	Director económico
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026

*Nota.* Fuente: elaboración propia

**Tabla 6.**

*Estrategia de Plaza*

Nombre de la estrategia	Estrategia de Distribución del producto
Definición	Este enfoque de distribución para muebles destinados al turismo se basa en proporcionar un servicio integral que incluye desde la selección hasta la entrega y montaje de los muebles, brindando una solución completa y conveniente a los hoteles.
Objetivo	Proporcionar un servicio completo que vaya más allá de la simple venta de muebles, se incluye en montaje de los mismo, centrándose en la satisfacción del cliente del sector turístico al brindar comodidad, calidad y atención personalizada.
Meta	Alcanzar un índice de satisfacción del 95% o superior en el primer año. Reducir costos operativos al disminuir el tiempo de almacenamiento, esto se logrará en un 12% en los primeros seis meses. Disminuir en 48 horas el tiempo de entrega en el primer trimestre del año. Incrementar en un 18% los clientes que solicitan los servicios de mantenimiento o postventa a los muebles en un periodo de dos años posterior a la venta.
Importancia	Esta estrategia de distribución ofrece beneficios significativos tanto para la empresa como para el cliente. Por un lado, la empresa puede diferenciarse en el mercado al proporcionar un servicio completo y de calidad, generando fidelidad y recomendaciones. Por otro lado, el cliente se beneficia de la comodidad de recibir muebles de calidad instalados y listos para su uso, evitando complicaciones logísticas y asegurando la satisfacción de sus propios clientes turísticos.
Acciones a realizar	Sustituir cualquier mueble que haya sufrido algún daño en el proceso de montaje. Establecer un acuerdo contractual con el hotel para proporcionar servicios de mantenimiento durante un período de 2 años posteriores a la entrega de los muebles. Establecer un acuerdo contractual con el hotel para proporcionar servicios de mantenimiento durante un período de 2 años posteriores a la entrega de los muebles. Este acuerdo debe detallar los servicios incluidos, como reparaciones, reemplazos, ajustes y visitas programadas para mantenimiento preventivo, se realizará bajón un precio competitivo a los clientes que repiten la compra. Desarrollar y enviar una encuesta personalizada a cada cliente hotelero después de la instalación de los muebles. Contactar al cliente a intervalos estratégicos (por ejemplo, una semana, un mes y tres meses después del montaje) para asegurarse de que los muebles estén cumpliendo con las expectativas y resolver cualquier problema que haya surgido.
Responsable	Director de Logística
Periodo de realización	Abril/2024-Marzo/2026
Nombre de la estrategia	Estrategia de Distribución del producto a casa de renta
Definición	Esta estrategia de distribución busca simplificar el proceso de equipamiento de las casas de renta para los propietarios a través de una plataforma de compras en línea desde el extranjero, ofreciendo conveniencia, calidad y un servicio integral para satisfacer sus necesidades.
Objetivo	Ofrecer una estrategia de distribución efectiva que simplifica el proceso de adquisición de productos para las casas de renta, optimizando la experiencia del propietario y contribuyendo a la mejora continua de las propiedades de alquiler.
Meta	Aumento del volumen de ventas en un 25% en el primer año y un 30% en el segundo.

	<p>Captar al menos 15 nuevos clientes en el primer año. Mantener un índice de satisfacción del 90% o superior durante los dos años. Aumentar en un 15% el valor promedio de cada pedido realizado a través de la plataforma en el segundo año, buscando incrementar la cantidad de artículos adquiridos por transacción.</p>
Importancia	<p>Esta estrategia no solo expande el alcance y la oferta de la empresa, sino que también mejora la eficiencia operativa, enriquece la experiencia del cliente, y se convierte en un diferenciador clave en el mercado al ofrecer soluciones integrales y convenientes para los propietarios de casas de renta y sus familiares.</p>
Acciones a realizar	<p>Crear una plataforma de compras personalizada o una sección especializada dentro del sitio web de la empresa que permita a los familiares de los propietarios realizar compras desde el extranjero. Asegurar que la plataforma sea fácil de navegar, ofrezca información detallada de los productos, opciones de pago seguras y claridad en los costos de envío e impuestos. Ofrecer opciones de paquetes adaptados a tamaños de propiedades, estilos de decoración o preferencias individuales de los propietarios. Realizar una reunión con el sindicato que agrupa a los propietarios de las casas de renta para informarles del nuevo producto para sus instalaciones.</p>
Responsable	Director de Desarrollo
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026

*Nota.* Fuente: elaboración propia

### **Tabla 7.**

#### *Estrategia de Promoción*

<b>Nombre de la estrategia</b>	<b>Mix de comunicación de los productos.</b>
Definición	Esta estrategia integral de comunicación para Ludema busca construir y fortalecer la marca, aumentar la visibilidad, conectar con los clientes potenciales y fomentar la lealtad hacia la empresa y sus productos.
Objetivo	Fortalecer la presencia y el posicionamiento de Ludema en el mercado, así como para impulsar el crecimiento sostenible de la empresa en el sector de muebles y diseño.
Meta	<p>Lograr al menos tres apariciones en cada trimestre en medios relevantes del país en los dos años. Incluir un Banner estándar (468x60) en la web “CubaDebate” durante los dos años. Mantener una tasa de retención de clientes del 35% en compras recurrentes en los primeros dos años después de la compra. Lograr un aumento de las ventas en un 20% con las ventas en línea durante el primer año. Mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda, alcanzando un ranking dentro de los primeros diez resultados para al menos cinco palabras clave principales relacionadas con muebles y decoración en un plazo de 6 meses. Lograr un aumento del 25% en el reconocimiento de la marca Ludema en el mercado de muebles dentro de los próximos 12 meses, según encuestas y métricas de seguimiento de la marca. Lograr la interacción de 10 clientes en 3 meses en el WhatsApp Business, y de ellos que el 40% concreten la compra.</p>
Importancia	Esta estrategia de comunicación no solo es importante para construir y fortalecer la marca Ludema, sino que también es esencial para impulsar el éxito comercial, la relación con los clientes y el crecimiento sostenible en el mercado de muebles en Cuba.
Acciones a realizar	<p>Creación de los perfiles institucionales de la empresa en las RRSS (Instagram, Pinterest, WB) Crear una BD con la información de los propietarios de las casas de rentas a turistas.</p>

	Informarles por email las opciones del producto muebles para casa de renta. Crear contenido para las redes sociales semanalmente. Aperturar un showroom en el centro de la ciudad para mejor accesibilidad de los propietarios de las casas de rentas a turistas y la población en general. Visitar las casas de renta y los hoteles para mantener la cercanía con los clientes. Participar en la Feria anual de Comercio, La feria Internacional de la Habana y otras ferias y exposiciones que se desarrollen.
Responsable	Director de comunicación
Periodo de realización	Febrero de 2024-Enero 2026

Nota. Fuente: elaboración propia

### Conclusiones

En conclusión, el artículo destaca la importancia del plan de marketing para Muebles Ludema en su expansión en el sector turístico durante el año 2024-2025. El diagnóstico ha proporcionado información valiosa sobre el entorno empresarial, identificando oportunidades clave.

La estrategia propuesta, fundamentada en la adaptación proactiva a los factores externos, se presenta como un enfoque sólido para el crecimiento sostenible. Con la implementación adecuada, Muebles Ludema está bien posicionada para fortalecer su presencia en el mercado y contribuir significativamente al desarrollo económico del país.

### Referencias Bibliográficas

- Carrascal Bello, L. C. y Mangones Jiménez, Y. P. (2020). Guía práctica para la elaboración de un plan de marketing (Generación de contenidos impresos N.º 4). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gcgp.22>
- Estévez Torres, A., Megna Alicia, A., Jardines-Rivas, R. E., Parra García, I. C., León Parra, E. y Jimenez Silva, G. (2021). Propuesta de un procedimiento para la planeación de las capacidades de producción de una empresa. *Ingeniería Industrial*, (40), 61-73. [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/download/4861/4988/](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/download/4861/4988/)
- Paredes Núñez, Á. V., y Franco Pérez, A. F. (2023). Aplicación del método general de solución de problemas en la mejora de los servicios gastronómicos de un restaurante en el

- Cantón Buena Fe, Ecuador. *Universidad Y Sociedad*, 15(S2), 453-461.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3914>
- Hidalgo Ruiz, M. R., Jiménez Martínez, R. C., y Torres Ortiz, B. E. (2021). Aplicación de los métodos Pest-DAFO para el diagnóstico de la situación actual de la justicia indígena en Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 209-218.  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2026>
- Tenorio Vilaña, A. F., y Mideros Mora, A. I. (2022). Teoría de la Preferencia Revelada para Analizar el Comportamiento del Consumidor de Zapatos de Correr. *Economía y Negocios*, 13(1), 40-60. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.1015>
- Thakur, V. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of cleaner production*, 287, 125562 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125562>
- Torres, A. E., Alicia, A. M., y Camejo, G. B. (2023). Análisis del mercado de la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas. *Directivo al Día*, 22(4), 32-45.  
<http://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/151/94>
- Chiriguaya Torres, M., y Baquerizo Alava, V. (2021). Diseño de un plan de marketing digital para promover el turismo en el cantón Samborondón, en el año 2020. *Res Non Verba Revista Científica*, 11(1), 125-139. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i1.433>

---

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### Diseño de un instrumento para la investigación del mercado en el parador La Rotonda

#### *Design of an instrument for market research at the La Rotonda parador*

**Lorena Brito Ramirez**



<https://orcid.org/0009-0000-2940-7777>

Universidad de Las Tunas, Cuba

[lorenabr2109@gmail.com](mailto:lorenabr2109@gmail.com)

**MSc. Glency Yaimy Ramírez Ferreiro**



<https://orcid.org/0009-0006-0008-3629>

Universidad de Las Tunas, Cuba

[glencyrf@gmail.com](mailto:glencyrf@gmail.com)

Recibido: 06/12/2023

Aceptado: 03/03/2024

### Resumen

La presente investigación se desarrolló en el Parador de Carretera La Rotonda, donde se determinó que no se encuentran claramente identificados los segmentos de mercado que visitan la instalación. Por esta razón el estudio estuvo dirigido al diseño de un instrumento para la investigación del mercado en la entidad que permita segmentarlo y desarrollar los perfiles de clientes de los principales segmentos, lo que contribuye a la prestación de un servicio a la medida de sus necesidades y que cumpla con sus expectativas, prevaleciendo el enfoque al cliente. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se realizó un análisis bibliográfico sobre la investigación de mercados y específicamente su segmentación, lo que permitió sentar las bases teórico-conceptuales y metodológicas de la investigación. En el desarrollo de la investigación se aplicó parcialmente la metodología propuesta por Perelló (2005) para la investigación de mercados; también se emplearon los métodos del nivel teórico: documental, analítico-sintético, inducción-deducción y modelación y del nivel empírico: revisión de documentos y entrevistas. Como resultado se obtuvo una encuesta con once preguntas, la mayoría cerradas, para optimizar el tiempo del encuestado y redactadas de forma precisa y

sugerente, que responden a una serie de variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento que satisfacen las necesidades de información establecidas, permitiendo la segmentación del mercado en función de estos criterios.

*Palabras clave:* encuesta, investigación de mercado, parador la rotonda, segmentación.

### **Abstract**

The present investigation was developed at the Parador de Carretera La Rotonda, where it was determined that the market segments that visit the facility are not clearly identified. For this reason, the study was aimed at the design of an instrument for market research in the entity that allows it to be segmented and develop the customer profiles of the main segments, which contributes to the provision of a service tailored to their needs and that meets your expectations, with customer focus prevailing. To fulfill the proposed objective, a bibliographic analysis was carried out on market research and specifically its segmentation, which allowed laying the theoretical-conceptual and methodological bases of the research. In the development of the research, the methodology proposed by Perelló (2005) for market research was partially applied; The theoretical level methods were also used: documentary, analytical-synthetic, induction-deduction and modeling and the empirical level: document review and interviews. As a result, a survey was obtained with eleven questions, most of them closed, to optimize the respondent's time and written in a precise and suggestive way, which respond to a series of geographical, demographic, psychographic and behavioral variables that satisfy the established information needs. , allowing market segmentation based on these criteria.

*Keywords:* survey, market research, parador la rotonda, segmentation.

### **Introducción**

El elemento más importante en cualquier sistema de información en marketing turístico es contar con un proceso para captar y utilizar información referente a clientes. La información del cliente es imprescindible para mejorar el servicio, para crear programas de publicidad y de promoción de ventas eficaces, para desarrollar nuevos productos, para mejorar los productos

existentes y desarrollar planes de marketing y ventas; también es decisiva para el desarrollo y la utilización de un programa de gestión de ingresos eficaz. Desafortunadamente, demasiadas empresas del sector turístico solo tienen una vaga idea de quiénes son sus clientes (Kotler, *et al.*, 2011).

Para lograr tales propósitos el marketing estratégico brinda una potente herramienta: la investigación de mercado, definida por American Marketing Association (1985) como el proceso de recopilación, registro y análisis sistemático de los datos con respecto a un mercado en particular, lo que permite la toma de decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo (Muñiz, 2015, como se citó en Salso, 2019).

El primer vicepresidente corporativo de servicios de marketing de Marriott listó las prioridades de investigación como sigue: segmentación de mercado, desarrollo de conceptos y prueba de producto, análisis de la sensibilidad al precio, evaluación de la publicidad y las promociones, seguimiento del mercado y satisfacción del cliente (Kotler, *et al.*, 2011).

Como se puede apreciar la segmentación es un aspecto fundamental. Las empresas actuales son conscientes de que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no a todos los compradores de la misma manera. Los compradores son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y tienen necesidades y comportamientos de compra demasiado distintas. Es por esta razón que la mayoría de las empresas se ha alejado del marketing de masas para centrarse en el marketing de segmentos: identificación de segmentos del mercado, elección de uno o varios, y desarrollo de productos y programas de marketing elaborados a la medida de cada segmento. No hay una única manera de segmentar un mercado. El profesional de marketing tiene que probar con distintas variables de segmentación, independientemente o en conjunto para encontrar la mejor manera de visualizar la estructura del mercado. Por lo general estas variables responden a cuatro criterios de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento (Kotler, *et al.*, 2011).

En el Parador de Carretera La Rotonda, perteneciente a la Sucursal Palmares Las Tunas, lugar donde se desarrolla la presente investigación, no se encuentran claramente identificados los segmentos de mercado que visitan la instalación, debido a que no se han desarrollado investigaciones de mercado con este objetivo, lo que se pudo determinar mediante la revisión de documentos y entrevistas con trabajadores de la entidad. Lo anterior permite plantear el siguiente **problema de la investigación**: ¿Cómo determinar los segmentos de mercado que visitan el Parador de Carretera La Rotonda? Con la finalidad de resolver el problema planteado se determina como **objetivo**: diseñar un instrumento de medición para la investigación de mercado dirigido específicamente a la segmentación del mercado del parador. Para el cumplimiento del objetivo propuesto se implementó parcialmente el procedimiento de Perelló (2005), así como un conjunto de métodos del nivel teórico y empírico; del nivel teórico: documental, analítico-sintético, inducción-deducción y modelación y del nivel empírico: revisión de documentos y entrevistas. Como resultado se obtuvo una encuesta con once preguntas, cuya aplicación permitiría segmentar el mercado teniendo en cuenta variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento.

### **Materiales Y Métodos**

La revisión bibliográfica permitió determinar que son varios los autores que han abordado el tema de la investigación de mercados proponiendo procedimientos para su realización: Santemas (2012), Zikmund y Babin (2009), Kotler (2001), Kinneer y Taylor (1998), Perelló (2005), entre otros. En la presente investigación se emplea la metodología propuesta por Perelló (2005), la que consta de nueve pasos:

#### **Paso 1. Definición de lo que se desea averiguar**

En esta etapa se trata de averiguar mediante los mejores métodos lo que los directivos deberían saber para tomar una decisión basada en información de buena calidad. Es aconsejable que participe un equipo multidisciplinario de la empresa en la que se hace la

investigación para que los resultados sean aprovechables para el mayor número de personas posible.

## **Paso 2. Especificación de las necesidades de información**

Una vez establecido lo que se desea averiguar, se debe confeccionar un listado de necesidades específicas de información. En la práctica, las necesidades de información se pueden ver como una lista detallada de objetivos de investigación.

## **Paso 3. Determinación de las fuentes de información**

Después de realizado lo anterior se determina si los datos disponibles provienen de fuentes internas o externas a la organización. Si se encuentran datos que reúnen las necesidades de información provenientes de algunas de estas fuentes, se deberá examinar su exactitud y confiabilidad. Si los datos no están disponibles, al siguiente paso será recopilar nuevos datos por medio de entrevistas, observación, encuestas, experimentación o simulación. Los pasos restantes están basados en el caso de que no se encuentren en las fuentes primarias o secundarias los datos necesarios.

## **Paso 4. Desarrollo de formatos para recopilar la información**

Al preparar los formatos para la recopilación de los datos, se debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que han de hacerse o las observaciones a registrar.

## **Paso 5. Diseño de la muestra**

Se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra, el método utilizado para la selección de esta última y por último el tamaño que tendrá.

## **Paso 6. Recolección de los datos**

Este proceso es crítico puesto que por lo general involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y de errores totales. En consecuencia, la selección, el entrenamiento y el control de los encuestadores son esencial en estos estudios.

## **Paso 7. Procesamiento de los datos**

Una vez recopilados los datos se lleva a efecto su procesamiento. Esta fase cuenta con las funciones de edición y codificación. La edición incluye la revisión de los formatos en términos de legibilidad, consistencia y de qué tan completos están. La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas de tal manera que se puedan utilizar numerales para representar las categorías. En este punto los datos quedan listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por el ordenador.

### **Paso 8. Tabulación y análisis de los datos**

Es importante que el análisis de los datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificadas en el paso dos. Generalmente se lleva a cabo utilizando paquetes de programas apropiados para análisis de datos.

### **Paso 9. Elaboración del informe de investigación**

Es la presentación de los hallazgos obtenidos en la investigación. Por ello la adecuada elaboración del informe resulta fundamental para que los destinatarios del estudio puedan comprenderlo y les sea de utilidad. Los resultados generalmente se comunican al directivo a través de un informe escrito o una presentación oral. Es importante que los resultados se presenten en un formato simple. Deben utilizarse ayudas gráficas y numéricas, así como recursos de estilo que faciliten su lectura y comprensión.

Como la presente investigación se dirige al diseño de un instrumento de medición para la investigación de mercado, el procedimiento se aplicó parcialmente, para lo cual se tuvieron en cuenta los pasos del uno al seis, pues los pasos posteriores corresponderían a la aplicación del instrumento y análisis de los resultados, sobre los cuales solo se aportan consideraciones generales.

## **Resultados Y Discusión**

### **Paso 1: Definición de lo que se desea averiguar**

El objetivo de la investigación es la segmentación del mercado turístico del Parador de Carretera La Rotonda teniendo en cuenta los criterios geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

## **Paso 2. Especificación de las necesidades de información**

Para lograr el objetivo propuesto es necesario la definición de una serie de variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento que permitan segmentar el mercado teniendo en cuenta estos criterios:

- Variables geográficas: nacionalidad.
- Variables demográficas: edad, género, ciclo de vida familiar, ocupación y poder adquisitivo.
- Variables psicográficas: estilo de vida, motivación de visita a la instalación.
- Variables de comportamiento: servicio que demanda, frecuencia de visita a la instalación, momento en que realiza la visita, compañía en la visita, factores que influyen en la visita, medios de información para conocer la instalación, patrones de consumo.

## **Paso 3. Determinación de las fuentes de información**

La información requerida no se encuentra disponible actualmente, por lo que se obtendrá directamente de los clientes que visitan la instalación, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos.

## **Paso 4. Desarrollo de formatos para recopilar la información**

Para la recopilación de datos que contribuyan a satisfacer las necesidades de información, se escogió como instrumento una encuesta, a partir de la consideración de que, según las necesidades de información establecidas, sería lo que ofrecería resultados más claros y concisos.

Para la elaboración del cuestionario de la encuesta se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos definidos por Valdivia, Rodríguez y Morales (s.f.):

- El orden correcto de disposición de los elementos es: presentación y justificación del estudio; preguntas introductorias; preguntas clave o centrales para los objetivos de la investigación; preguntas difíciles; preguntas delicadas y agradecimientos por la colaboración prestada. Los datos personales se pueden solicitar antes de las preguntas introductorias o antes de los agradecimientos.
- En la presentación se debe comunicar quién realiza la encuesta, los objetivos perseguidos y los beneficios que para el encuestado puede reportar la participación, así como la salvaguarda de su identidad, garantizando el anonimato de sus opiniones.
- Emplear un estilo de redacción formal pero sencillo, que invite a la colaboración y con un lenguaje respetuoso y fácilmente comprensible para todos los encuestados.
- Solo incluir preguntas relevantes a los fines de la investigación y que el encuestado quiera y pueda responder.
- Formular preguntas breves, neutras, directas y concisas, evitando ambigüedades.
- Disponer las preguntas en un orden lógico, presentando juntas las preguntas relativas a un mismo tema.
- Comenzar por las preguntas más generales y luego las específicas.
- Establecer un balance adecuado entre preguntas abiertas y cerradas, según las necesidades de información. Las preguntas abiertas pueden generar información más detallada; sin embargo, requieren más tiempo y esfuerzo para responder y pueden ser más difíciles de analizar una vez que se han recopilado las respuestas. Las preguntas cerradas permiten optimizar el tiempo del encuestado, facilitan el proceso de análisis

de los resultados y generalmente obtienen una mayor tasa de respuesta en las encuestas.

- Elegir un diseño que facilite la labor de los encuestados: estilo y tamaño de fuente fácil de leer, párrafos cortos, espacios entre preguntas y márgenes adecuados (ni tan pequeños que dificulten la lectura, ni tan grandes que incrementen el número de páginas), proporcionar espacio suficiente para responder preguntas abiertas, enumerar las preguntas, no abusar de imágenes, símbolos, figuras y otros elementos decorativos que puedan distraer al encuestado o entorpecer el proceso.

El cuestionario de la encuesta se muestra a continuación:

Estimado cliente, su satisfacción es la razón de ser de este establecimiento, por tal motivo el Parador de Carretera La Rotonda desea poder conocerlo mejor para proporcionarle un servicio a la medida de sus requerimientos y que cumpla con sus expectativas. Para esto solicitamos su colaboración respondiendo el siguiente cuestionario anónimo. Le solicitamos contestar a la totalidad de las preguntas con la mayor honestidad.

1. Introduzca sus datos personales a continuación:

a) Nacionalidad: \_\_\_\_\_

b) Edad: \_\_\_\_\_

c) Género: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

d) Ciclo de vida familiar: Soltero \_\_\_ Pareja con hijos \_\_\_ Pareja sin hijos \_\_\_

e) Ocupación: \_\_\_\_\_

f) Poder adquisitivo: Bajo \_\_\_ Medio \_\_\_ Alto \_\_\_

2. ¿Qué nivel de ingresos destina a su entretenimiento y disfrute?

Bajo \_\_\_ Medio \_\_\_ Alto \_\_\_

3. Usted se encuentra en la instalación porque:

Está realizando un viaje cuyo destino no es la instalación, pero aprovecha su servicio de parador de carretera para satisfacer sus necesidades de descanso y alimentación antes de continuar el trayecto \_\_\_

Simplemente desea satisfacer sus necesidades de alimentación \_\_\_

Considera la instalación un lugar de disfrute donde aprovechar su tiempo libre \_\_\_

Está celebrando una ocasión especial \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. Usted es:

Un cliente que se beneficia del servicio de dieta Mintur o dieta a terceros \_\_\_\_

Un cliente que llega a la instalación como parte de un servicio contratado con una Agencia de Viajes \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

5. ¿Usted ha visitado la instalación anteriormente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Aproximadamente cuántas veces ha visitado la instalación \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo supo de la instalación?

Por un amigo o familiar \_\_\_\_

Internet \_\_\_\_

Guías turísticas \_\_\_\_

Buró de venta de Agencia de Viajes \_\_\_\_

Otra fuente \_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué días de la semana prefiere visitar la instalación o es más probable que lo haga?

\_\_\_\_\_

8. ¿En qué horarios prefiere visitar la instalación o es más probable que lo haga?

En horario de desayuno \_\_\_\_

En horario de almuerzo \_\_\_\_

En horario de comida \_\_\_\_

Otro horario \_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. Cuando ha visitado la instalación lo ha hecho:

Solo \_\_\_\_

Con su familia \_\_\_\_

Con sus amigos \_\_\_\_

Con su pareja \_\_\_\_

10. ¿Cuáles son los factores que más influyen en su decisión al visitar un establecimiento de restauración?

Variedad de la oferta \_\_\_\_

Calidad de los productos \_\_\_\_

Precio \_\_\_\_

Rapidez en el servicio \_\_\_\_

Confort de la instalación \_\_\_\_

Trato del personal \_\_\_\_

Ambiente \_\_\_\_

Experiencias anteriores \_\_\_\_

Recomendación de una persona \_\_\_\_

Otros \_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11. ¿De los productos que se ofertan en la instalación cuál o cuáles prefiere?

Alimentos: \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Bebidas: \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

¡Agradecemos su colaboración!

En la Tabla 1 se relacionan los criterios de segmentación tenidos en cuenta, con las variables analizadas para cada criterio y la pregunta de la encuesta mediante la cual se mide.

**Tabla 1.**

Segmentación	Variable	Pregunta
Geográfica	Nacionalidad	1-a)
Demográfica	Edad	1-b)
	Género	1-c)
	Ciclo de vida familiar	1-d)
	Ocupación	1-e)
	Poder adquisitivo	1-f)
Psicográfica	Estilo de vida	2
	Motivación	3
De comportamiento	Planificación	4
	Frecuencia de visita	5
	Medios de información	6
	Momento en que realiza la visita	7
	Servicio que demanda	8

	Compañía en la visita	9
	Factores que influyen en la visita	10
	Patrones de consumo	11

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

La fiabilidad del instrumento fue analizada utilizando el procesador estadístico SPSS 25.0 en español mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0,813; por lo que se considera que la confiabilidad de la encuesta es aceptable al encontrarse en el rango de 0,70 a 0,90.

### **Paso 5: Diseño de la muestra**

El tamaño óptimo de la muestra se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: población o universo.

Z: porcentaje de fiabilidad.

p: probabilidad de éxito.

q: probabilidad de fracaso.

e: error muestral.

La encuesta debe ser aplicada a 187 clientes, teniendo en cuenta el tamaño óptimo de la muestra de una población de 1 200 individuos (número de clientes que visitan la instalación en un mes como promedio), para un porcentaje de fiabilidad del 95,5% y un error muestral de 4,5%. El tipo de diseño muestral seleccionado será el muestreo aleatorio simple y el método empleado para la selección de los encuestados un generador de números aleatorios.

### **Consideraciones sobre la recolección, procesamiento, tabulación y análisis de los datos y la elaboración del informe**

La aplicación de la encuesta se debe realizar en periodos regulares de prestación de servicio, considerándose la ocasión ideal para su aplicación el momento posterior al consumo. Teniendo en cuenta que a la mayoría de clientes les molesta contestar encuestas, se sugiere ofrecer un incentivo para lograr su participación.

Para el procesamiento de los datos se debe confeccionar un Libro de códigos donde se relacionen las preguntas y las variables correspondientes a cada una de ellas, así como los códigos utilizados para el procesamiento de las encuestas.

Para el análisis de los datos se recomienda utilizar el software Microsoft Excel y el procesador SPSS versión 25.0 en español. Primeramente, a través del SPSS analizar cada variable independientemente para generar las frecuencias, porcentajes y los gráficos que proporcionen información del grupo general de encuestados con respecto a cada una de las variables presentadas en la encuesta, y donde sea oportuno, realizar el cruzamiento de determinadas variables para conocer su relación. En este caso se sugiere el cruzamiento de las variables geográficas, demográficas y psicográficas con cada variable de comportamiento.

A partir del análisis de los datos obtenidos se identificarán los diferentes segmentos de mercado que visitan la instalación, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Según la nacionalidad: clientes nacionales, clientes extranjeros (especificar nacionalidad).
- Según la edad: clientes menores de 20 años, clientes en el rango de 20 a 34 años, clientes en el rango de 35 a 49 años, clientes en el rango de 50 a 64 años, clientes de 65 años o más.
- Según el género: clientes masculinos y clientes femeninos.
- Según el ciclo de vida familiar: clientes solteros, clientes en pareja con hijos, clientes en pareja sin hijos.

- Según la ocupación: directivos, gestores, obreros, jubilados, estudiantes, amas de casa, desempleados.
- Según el poder adquisitivo: clientes de poder adquisitivo bajo, clientes de poder adquisitivo medio, clientes de poder adquisitivo alto.
- Según el estilo de vida: clientes pasivos, clientes promedio, clientes entusiastas.
- Según la motivación: clientes en tránsito, clientes que satisfacen una necesidad primaria, clientes que satisfacen una necesidad terciaria, clientes que satisfacen una necesidad terciaria asociada a una celebración especial.
- Según la planificación de la visita: clientes que se benefician del servicio de dieta, clientes que llegan por medio de una Agencia de Viajes, clientes libres.
- Según la frecuencia de visita: clientes nuevos (clientes que no habían visitado la instalación), clientes repitentes (han visitado la instalación más de una vez), clientes comprometidos (han visitado la instalación al menos cinco veces).
- Según los medios de información: clientes que se informan por un amigo o familiar, clientes que se informan por Internet, clientes que se informan por guías turísticas, clientes que se informan por un buró de venta de Agencia de Viaje, clientes que se informan por otras fuentes.
- Según el momento de la visita: clientes que visitan la instalación en días de semana, clientes que visitan la instalación los fines de semana.
- Según el servicio que demandan: clientes que prefieren el servicio de desayuno, clientes que prefieren el servicio de almuerzo, clientes que prefieren el servicio de comida.
- Según la compañía: clientes que visitan la instalación solos, clientes que visitan la instalación en compañía de su familia, clientes que visitan la instalación en compañía de sus amigos, clientes que visitan la instalación con su pareja.

- Según los factores que influyen en la visita: clientes que se basan en las características de la oferta o clientes básicos, clientes que se basan en las características del servicio o clientes detallistas, clientes que se basan en experiencias anteriores o clientes críticos, clientes que se basan en las recomendaciones recibidas o clientes influenciables.

- Según los patrones de consumo: clientes que consumen alimentos, clientes que consumen bebidas.

Microsoft Excel permite la tabulación de todos los datos convenientemente para la elaboración del informe final, donde no se deben aportar datos fríos, sino establecer relaciones, juicios y criterios, resultantes de la interpretación de los datos obtenidos del procesamiento y análisis de las encuestas aplicadas.

### **Conclusiones**

La revisión de documentos y la realización de entrevistas con los trabajadores del Parador de Carretera La Rotonda permitió determinar que en esta instalación no se encuentran identificados los segmentos de mercado, lo que limita el conocimiento de los clientes que la visitan.

La aplicación parcial del procedimiento propuesto por Perelló (2005) permitió diseñar una encuesta donde las preguntas incluidas en el cuestionario, once en total, responden a una serie de variables previamente definidas teniendo en cuenta los principales criterios de segmentación.

Teniendo en cuenta que el procedimiento se implementó parcialmente se realizan una serie de consideraciones a tener en cuenta para las etapas de recolección, procesamiento, tabulación y análisis de los datos y la elaboración del informe, donde se proponen los segmentos de clientes que se pueden identificar a partir de las variables analizadas.

### **Referencias Bibliográficas**

- American Marketing Association. (1985). American Marketing Association Board Approves New Marketing Definitions. *Marketing News*, 19(5).
- Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercado: un enfoque aplicado*. (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. (8ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J. y Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación S.A.
- Perelló Cabrera, J. L. (2005). *Introducción a la investigación de mercados turísticos*. Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad de La Habana.
- Salso Grass, F. R. (2019). *Perfil de Mercado Nacional, Segmento de Negocios para el Complejo ISLAZUL Holguín* [tesis de grado no publicado, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya]
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. (6ª ed.). Ediciones Pirámide S.A.
- Valdivia Pérez, A. V., Rodríguez García, E. y Morales Pérez, P. (s.f.). La técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumental de la investigación científica.
- Zikmund, W. G. y Babin, B. J. (2009). *Investigación de Mercado*. (9ª ed.). Cengage Learning.