



Febrero 2020 - ISSN: 1696-8352

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA CÍTRICOS CEIBA

Beatriz Fernández Pérez¹.

Universidad de Artemisa, Cuba.

Daliannis Adad Suárez².

Universidad de Artemisa, Cuba.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Beatriz Fernández Pérez y Daliannis Adad Suárez (2020): "Análisis de la implementación del sistema de mercadotecnia en la empresa Cítricos Ceiba", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/sistema-mercadotecnia-empresa.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2002sistema-mercadotecnia-empresa>

Resumen

El presente estudio es resultado de una investigación realizada en la empresa Cítricos Ceiba, que tuvo como objetivo analizar la implementación del sistema de mercadotecnia como uno de los sistemas que conforman el Perfeccionamiento Empresarial, para ello se tuvo en cuenta el cumplimiento de los artículos 653, 666 y 670 del Decreto No. 281 "anotado y concordado" como documento normativo de este proceso. En la investigación se utilizó el método de expertos, a través de cuestionarios y entrevistas a directivos y especialistas de la entidad. En el análisis se exponen las principales dificultades que presentan cada uno de estos artículos, concluyendo que el artículo 666 es el que más dificultades presenta al no tener la empresa elaborado un plan de mercadotecnia, además existen acciones y tareas establecidas en dicho decreto que no son cumplidas por la empresa.

Palabras clave: Empresa - modelo económico cubano - perfeccionamiento empresarial – sistema de mercadotecnia - sistema de dirección y gestión empresarial.

Abstract

This study is the result of a research carried out by the company Citrus Ceiba, which aimed to analyze the implementation of the marketing system as one of the systems that make up the Business Improvement, For this purpose, the compliance with articles 653, 666 and 670 of Decree No. 281 was taken into account, annotated and agreed on as a normative document of this process. In the investigation he used the expert method, through questionnaires and interviews with managers and specialists of the entity. The analysis presents the main difficulties presented by each of these articles, concluding that article 666 is the one that presents the most difficulties since the company has not prepared a marketing plan, In addition, there are shares and tasks established in the decree that are not fulfilled by the company.

Keywords:

Company- Cuban economic model- business improvement- System of marketing- business management and management system.

¹ Master, profesora asistente. beatrizfp@uart.edu.cu

² Master, profesora asistente. daliannisuares@uart.edu.cu

Introducción

El sistema empresarial cubano ha transitado por varias etapas en busca de otorgar mayores facultades, lograr más eficiencia en las organizaciones, así como continuar avanzando en la transformación e incremento de la autonomía de las entidades estatales.

Es por ello que las empresas se han visto obligadas a implementar un sistema de reformas suministrándole un nuevo curso a la economía cubana. Una de las soluciones para enfrentar esta situación fue la implementación del Perfeccionamiento Empresarial como proceso a finales de los años ochenta del pasado siglo. (Massip, Hernández, y Nerey. 2001)

El Perfeccionamiento del Sistema Empresarial es aquel proceso de transformaciones que se está llevando a cabo en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) cubano que tiene como objetivo lograr la máxima eficiencia y eficacia en la gestión de la empresa estatal, que incremente al máximo su competitividad, para lo cual debe estimular el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores. (Barreiro, 2000)

Este proceso se ha convertido en una opción importante para aquellas entidades que han asumido la necesidad del cambio bajo las condiciones económicas actuales lo que ha exigido desarrollar el pensamiento administrativo en aras de aprovechar al máximo todas las herramientas posibles para garantizar la eficiencia económica.

En el orden de las ideas anteriores, la implementación del sistema de Mercadotecnia ocupa un lugar muy importante, al permitir planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una adecuada eficiencia empresarial, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes, donde la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia. (Alhama, Alonso y Cuevas, 2001).

Tomando en consideración la utilidad del estudio de esta temática para el sector empresarial, el nuevo sistema de dirección y gestión (perfeccionamiento) que asumen las empresas cubanas al asumir la mercadotecnia como sistema específico, constituye una oportunidad indiscutible para consolidar su desarrollo.

No obstante, a pesar de los avances logrados en este proceso, estudios realizados sobre la implementación del sistema de mercadotecnia en las empresas en perfeccionamiento empresarial en Cuba demuestran que no se han observado cambios sustanciales en la gestión de las empresas en torno a su implementación, se ha detectado una muy baja utilización de las herramientas de la mercadotecnia y el poco empleo de ellas en la gestión de sus negocios. (Marquetti, 2001; Díaz, Hernández y Barreiro, 2005).

Actualmente podemos afirmar que persiste esta dificultad ya que este sistema no juega el papel que le corresponde, lo que crea barreras para el desarrollo sostenible del sistema empresarial y su impacto en la actualización del modelo económico y social cubano.

El presente trabajo se realiza en la Empresa Cítricos Ceiba y tiene como objetivo analizar la implementación del sistema de mercadotecnia como uno de los sistemas que conforman el Perfeccionamiento Empresarial, para lo cual se tuvo en cuenta el Decreto No. 281 "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" anotado y concordado como documento normativo de este proceso con énfasis en los artículos 653, 666 y 670.

En ese sentido, en el trabajo se expone la importancia del sistema de mercadotecnia para el fortalecimiento de la actividad empresarial en el proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano, se presentan las particularidades de la empresa y se discuten los principales resultados del diagnóstico. Las conclusiones pueden servir de base para un análisis más profundo, que abarque otros artículos relacionados con la temática en cuestión.

1. El proceso de perfeccionamiento empresarial en la actualización del modelo económico cubano

El sistema económico cubano, debido a las inmensas dificultades que presentan las empresas cubanas, para desempeñarse en un entorno internacional tan inestable sufrió numerosas modificaciones en el ámbito económico, político y social, lo que ha traído consigo la realización de cambios importantes en la administración y organización empresarial, donde se han

realizado un conjunto de transformaciones y se han tomado un grupo de medidas con incidencia en la administración y en la organización empresarial. (Trujillo, 2005).

Las empresas cubanas se vieron obligadas a implementar un sistema de reformas suministrándole un nuevo curso a la economía cubana. Una de las soluciones para enfrentar la crisis generada en nuestro país fue la implementación del Perfeccionamiento Empresarial como un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos. (Díaz et al, 2005, Izquierdo, 2019).

Es precisamente por ello que el país se encuentra inmerso en un proceso de actualización del modelo nacional de desarrollo, así como en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los lineamientos 1,10,14, 20, 55, 67, 151, 193, y 245 del VII Congreso del Partido (2016), precisan la necesidad de reconocer la existencia objetiva de las relaciones del mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características, así como avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, garantizar el desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos con estándares de calidad apropiados; incorporar los resultados de la investigación científica, e integrar la gestión de la comercialización interna; asimismo lograr el funcionamiento ordenado y eficiente de los mercados en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios; además fundamentar con estudios de mercado las decisiones estratégicas para elevar la competitividad de la industria y asegurar la gestión de la calidad; así como incrementar y estabilizar la oferta de bienes y servicios y la prestación de los servicios de postventa, que satisfagan la demanda de los distintos segmentos del mercado.

El nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (perfeccionamiento) incluye un conjunto de dieciocho sistemas, los cuales deben trabajar armónicamente con el propósito de lograr la eficiencia, ellos son: Sistema de Organización General, Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, Sistema de Atención al Hombre, Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Planificación, Sistema de Contratación Económica, Sistema de Contabilidad, Sistema de Control Interno, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Costos, Sistema de Precios, Sistema Informativo, Sistema de Mercadotecnia, y Sistema de Comunicación Empresarial.

El proceso de perfeccionamiento empresarial, establece un estándar de funcionamiento para las organizaciones que se encuentran en alguna de las etapas de su análisis e implementación. La puesta en práctica de los documentos normativos: Decreto Ley No. 252 del 2007 "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano" y el Decreto No. 281 del 2007. "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal" concordados y anotados, han marcado el desarrollo de este proceso.

Este último Decreto en el artículo 64, inciso 106, expresa "Orientar y controlar que las empresas organicen la actividad de mercadotecnia".

De acuerdo con el razonamiento que se ha venido realizando podemos plantear que el perfeccionamiento cubano no se contradice con el empleo de la nueva filosofía empresarial que aplican las organizaciones modernas, y la mercadotecnia, sus instrumentos y herramientas, son, sin dudas, parte de esa nueva forma de administrar.

En estos elementos radica esencialmente el valor del sistema de mercadotecnia y su inserción en el modelo económico cubano de perfeccionamiento empresarial, pues como se ha planteado, el mundo de hoy exige un pensamiento proactivo en el cual cobra cada vez más relevancia la mercadotecnia.

Por tanto, el proceso de perfeccionamiento empresarial constituye el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

2. El papel sistema de mercadotecnia en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

Es precisamente en el capítulo XVIII del Decreto No. 281 "Anotado y concordado" donde se establecen las bases fundamentales para la confección e instrumentación del sistema de

mercadotecnia en las empresas en perfeccionamiento empresarial. En dicho capítulo se plantea que:

“la mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos”.

“De este modo, la mercadotecnia, en las condiciones cubanas, contribuye a que las empresas logren intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención del beneficio a corto, mediano y largo plazo”.

El establecimiento en la economía cubana de las concepciones de la mercadotecnia a raíz del perfeccionamiento empresarial constituye un elemento de gran importancia por la necesidad de adecuar la estrategia de trabajo de las entidades cubanas a los requerimientos de un mundo moderno que exige productos altamente competitivos tanto en imagen, como en precio y calidad.

La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades del cliente es la justificación económica y social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener la utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo.

Desde esta perspectiva las actividades de marketing se convierten en medios para lograr los fines de la empresa, conformando un sistema que no puede ser considerado en término de actividades individuales. Una visión de marketing como función de la empresa lo establece como un concepto de toda la empresa, y no de una dirección o un departamento; por tanto y sin duda, sus implicaciones son a largo alcance. Operar bajo un concepto de marketing requiere un conocimiento y un compromiso profundos por parte de toda la empresa y no sólo del departamento de marketing (Díaz, 2001; Hernández, 2006).

Se afirma que en la actualidad el marketing, ya no es sólo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, para lograr el éxito, ya que el objetivo del marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado. (Barreiro, 2002; Díaz et al, 2005)

La aplicación consecuente de la Mercadotecnia en la dirección de las empresas cubanas indica Díaz et al, (2005) traería como resultado:

1. La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin el incremento sustancial del consumo de recursos, fortaleciendo la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural y las proporciones en la economía nacional.
2. La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país.
3. Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
4. Eliminar o disminuir la actual dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.
5. La elevación del sentimiento de pertenencia de los trabajadores a sus respectivas organizaciones con el consiguiente mejoramiento de la cultura organizacional que redundaría en la calidad de las producciones y los servicios.

Por lo que podemos plantear que el marketing es, ante todo, una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización y en función de ello se aplican las herramientas prácticas que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado del mismo modo que ayudan al análisis para la toma de decisiones.

3. Caracterización de la Empresa Cítricos Ceiba

La Empresa Cítricos Ceiba, se encuentra situada en el municipio Caimito, provincia Artemisa, se fundó en el 1968, con el objetivo de abastecer de cítricos a las provincias de La Habana, su objeto social es aprobado por la Resolución No. 797 de fecha 28 de enero del 2005 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), encaminada a producir y comercializar algunos derivados como jugos, pulpas, conservas de frutas para el mercado interno en Moneda Nacional (MN) y el mercado en el exterior en Moneda Libremente Convertible (MLC).

Tiene como misión producir y comercializar productos agrícolas, con el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas y las especificaciones de calidad, así como brindar servicios técnicos, bajo los principios actuales de sustentabilidad con el medio ambiente.

Se plantea como visión garantizar para el 2020 una empresa frutícola, líder dentro del territorio nacional, con una producción diversificada, rejuvenecida y con una calidad certificada que cumpla con la plena satisfacción de sus clientes.

Cuenta con una plantilla aprobada de 639 trabajadores, estando cubierta por 457 trabajadores, que representa el 72%.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de una serie de productos derivados de las frutas como es el caso de los jugos naturales, que se obtienen mediante métodos mecánicos y con tecnología de punta lo que permite que el producto cumpla con las normas de calidad internacionales, los jugos son envasados de forma aséptica, lo cual permite que tengan una larga vida de anaquel.

En la actualidad los jugos más cotizados en el mercado son: Jugo de naranja, mango, guayaba y piña.

4. Metodología de la investigación

Para el diagnóstico de la implementación del sistema de mercadotecnia en la empresa Cítricos Ceiba de la provincia Artemisa, se utilizó la siguiente metodología de investigación:

- Se analizó el nivel de cumplimiento de los artículos 653; 666 y 670 del capítulo XVIII sobre el sistema de mercadotecnia del Decreto No. 281 de 2007 "Anotado y concordado" del Consejo de Ministros referido al Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Fue utilizado el método de expertos y la discusión grupal; teniendo en cuenta el conocimiento de la temática y la experiencia en la empresa, fueron seleccionados los directivos y especialistas a los cuales se le aplicaría el cuestionario.
- La muestra a la que se le aplicó el cuestionario fue de 6 expertos. La técnica utilizada fue la entrevista individual, realizada a través de un cuestionario compuesto por los artículos 653: La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato. Este comprende 13 acciones para garantizar la implantación del sistema de mercadotecnia. Artículo 666: Elaborar la planificación de la mercadotecnia (estudio de mercado), se deben realizar 6 acciones y Artículo 670: La empresa deberá asegurar el cumplimiento de determinadas tareas para desarrollar la actividad de mercadotecnia. Compuesto por 14 tareas. En general fueron analizados los 33 aspectos contenidos en estos artículos.
- Para su evaluación, se aplicó una escala Likert de 0 a 5, de modo que las valoraciones se corresponden con los siguientes niveles: 1 (siempre), 2 (casi siempre), 3 (a veces), 4 (casi nunca), 5 (nunca).
- Procesamiento estadístico de la información.
- Los resultados finales fueron sintetizados en tablas y gráficos resúmenes y discutidos en sesiones grupales, con el objetivo de determinar los artículos que presentan mayores insuficiencias en la implementación del sistema de mercadotecnia.

5. Análisis de los resultados

En el artículo 653, los expertos otorgaron entre 2,2 y 2.6 puntos (casi siempre) a la valoración del nivel de cumplimiento de este artículo (figura 1).

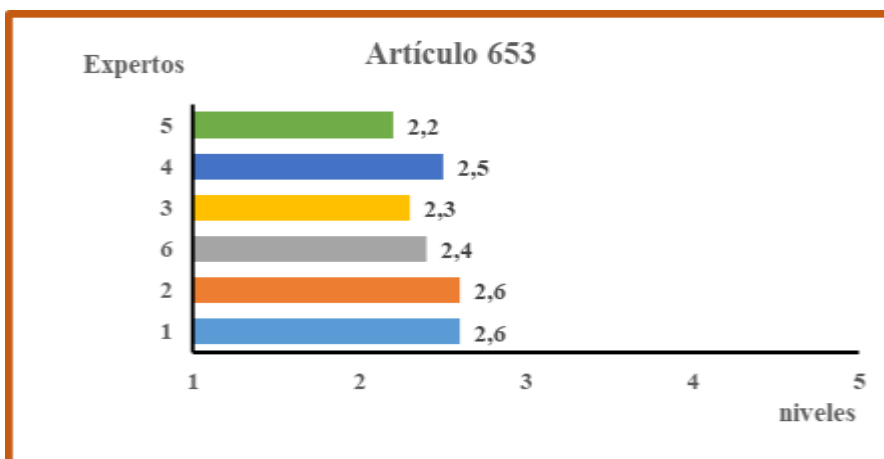


Figura 1. Valoración de los expertos

En el artículo 670, los expertos otorgaron entre 2,5 y 3,1 puntos (casi siempre y a veces) a la valoración del nivel de cumplimiento de este artículo (figura 2).

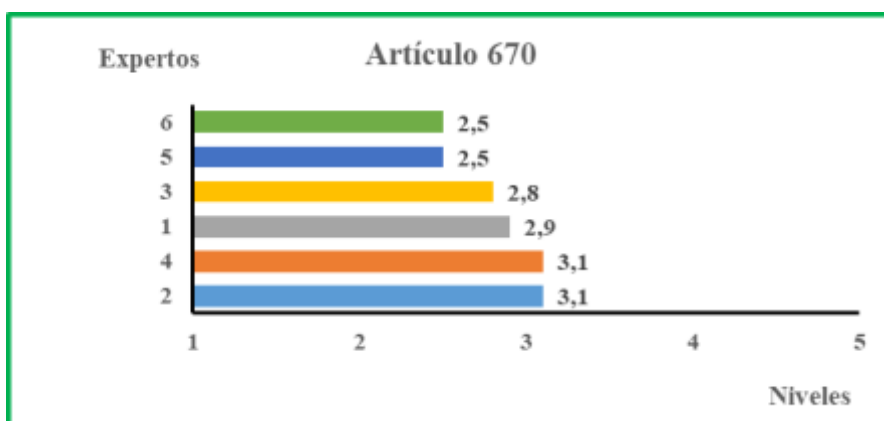


Figura 2. Valoración de los expertos

En el artículo 666, los expertos otorgaron entre 4,1 y 5 puntos (casi nunca o nunca) a la valoración del nivel de cumplimiento de este artículo (figura 3).

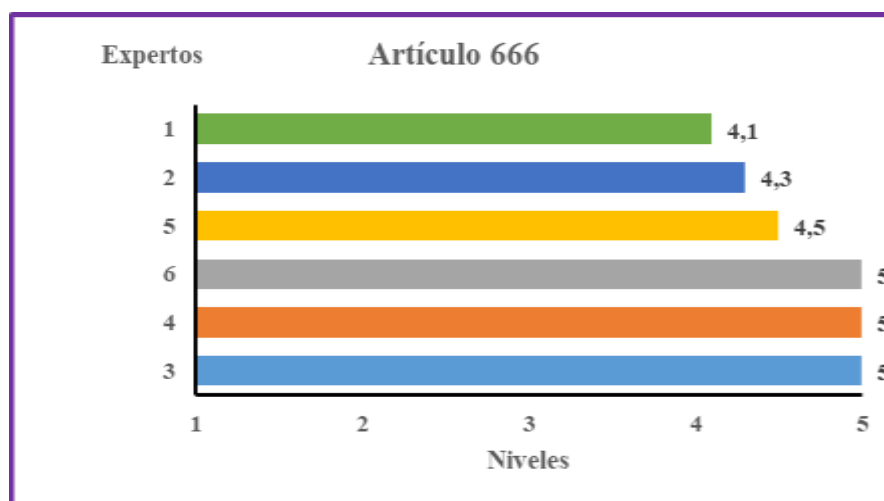


Figura 3. Valoración de los expertos

Además, el instrumento arrojó otros aspectos relacionados con el nivel de cumplimiento del sistema de mercadotecnia, donde se determinó cuáles fueron las acciones que presentan mayores dificultades para su desempeño en cada uno de los artículos analizados como se muestra a continuación.

En el artículo 653, los expertos otorgaron entre 3,3 y 5,0 puntos (casi nunca o nunca) a la valoración del nivel de cumplimiento de las acciones que deben llevarse a cabo según plantea este artículo. (figura 4).

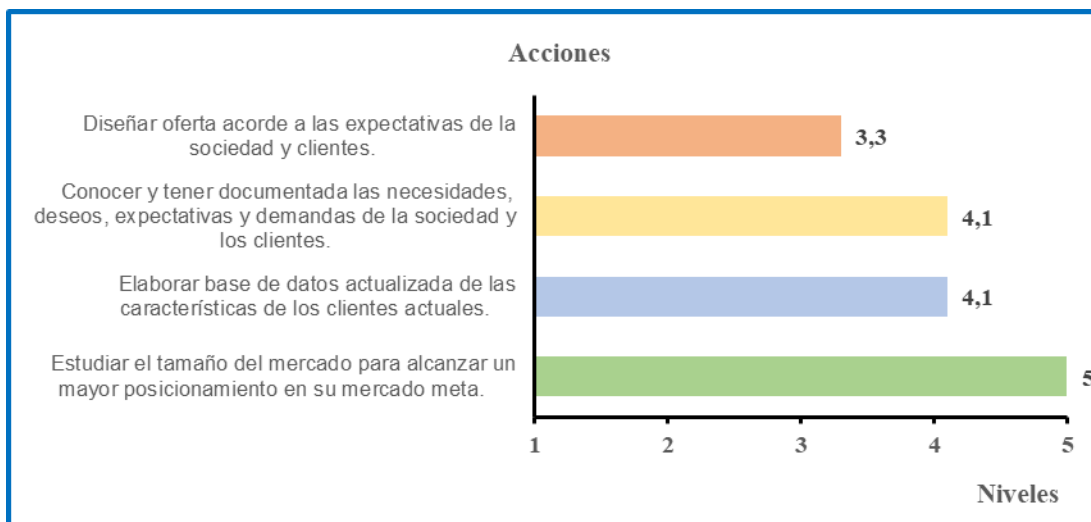


Figura 4. Valoración de los expertos según artículo 653.

En el artículo 670, los expertos otorgaron entre 4,2 y 4,9 puntos (casi nunca o nunca) a la valoración del nivel de cumplimiento de las tareas que deben llevarse a cabo según plantea este artículo. (figura 5).

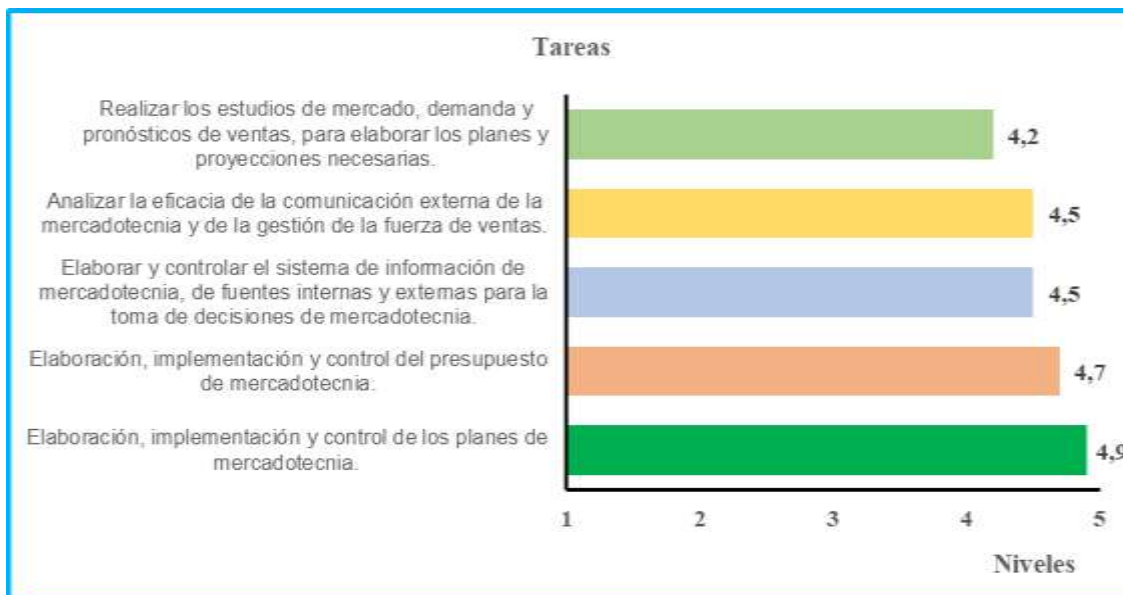


Figura 5. Valoración de los expertos según artículo 670.

En el artículo 666, los expertos otorgaron entre 3,2 y 5,0 puntos (casi nunca o nunca) a la valoración del nivel de cumplimiento de las acciones que deben llevarse a cabo según plantea este artículo. (figura 6).

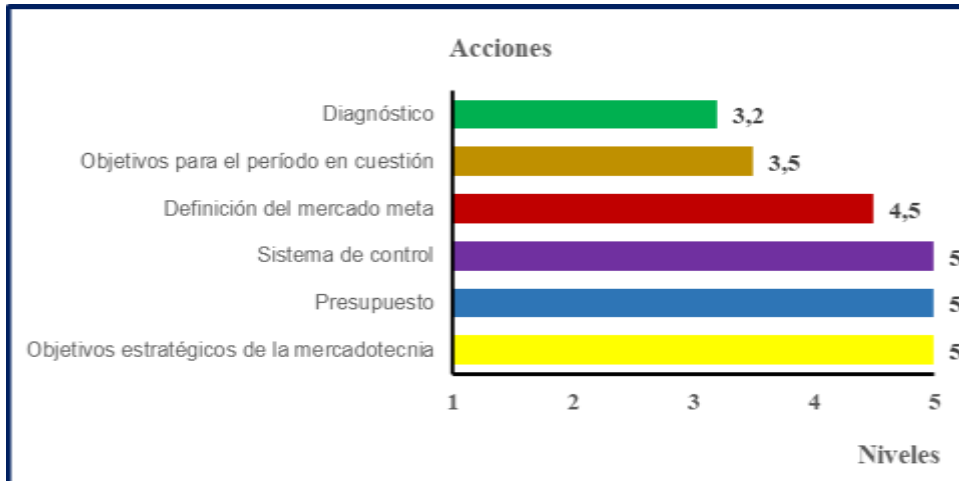


Figura 6. Valoración de los expertos según artículo 666.

Un análisis integral de la valoración promedio de las 33 acciones y tareas que integran los artículos analizados (figura 7) muestra que el 12% se cumplen «solo en parte» y el 33% «no se cumple». Esto significa que el 45% de las acciones y tareas para el cumplimiento de estos artículos no se llegan a realizar en la empresa.

Es importante resaltar que el 55 % de ellas se cumplen «casi siempre o siempre», lo que evidencia el esfuerzo que hace la entidad para dar cumplimiento a estas actividades y avanzar en este importante sistema para su implementación.

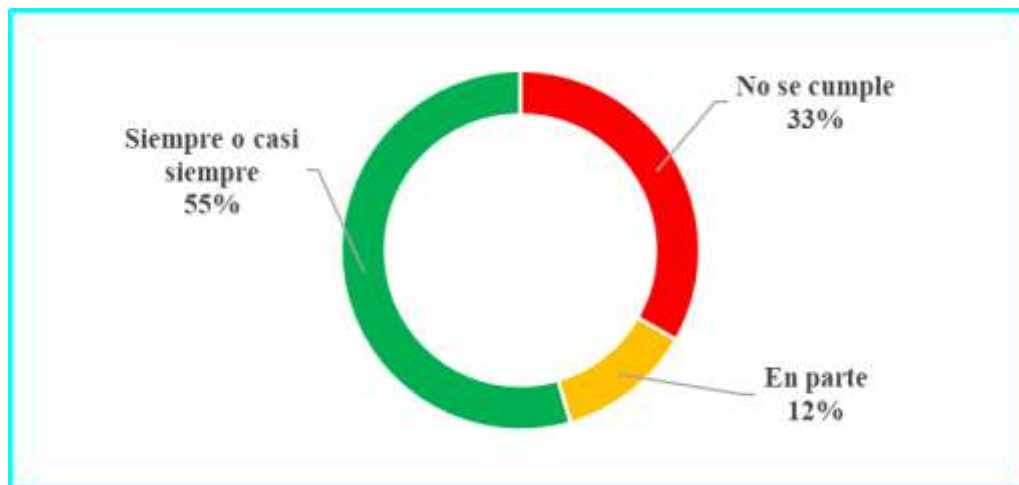


Figura 7. Valoraciones sobre el cumplimiento de las tareas y acciones de los artículos 653,666 y 670.

6. Discusión

Nuestro estudio demuestra claramente que existen dificultades para la implementación del sistema de mercadotecnia, dado porque en la empresa no se realiza el estudio del tamaño del mercado, por lo que no se segmenta el mercado desaprovechando así la oportunidad de lograr una oferta que se adapta a las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y en general de la sociedad.

Asimismo, no se cuenta con un adecuado sistema de información del marketing, que impide el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, no existe un sistema de control para evaluar la efectividad de las decisiones de mercadotecnia, y no tiene elaborado un presupuesto de efectivo para actividades de marketing.

Además, es débil la realización de estudios de mercado, demanda y pronósticos de ventas, pues no se basan en criterios científicos para su pronóstico, es insuficiente uso de las técnicas de marketing, y existen concepciones erróneas sobre algunas de las variables de marketing, lo

que trae consigo que la empresa no se oriente adecuadamente al entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing acertadas.

Por las consideraciones anteriores, es entonces que el artículo 666, no procede a su cumplimiento debido a que no realizan la planificación de la mercadotecnia, al carecer de información útil y necesaria para su confección.

En resumen, se evidencia la ausencia de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización y que se conciba al marketing como una filosofía empresarial y como enfoque gerencial moderno.

No obstante, se debe señalar que en la empresa tiene elaborado el diagnostico estratégico; se realizan análisis de cartera de productos / negocios; participa en ferias nacionales como FIHAV, Rondas de Negocio, concursos por la calidad del producto, y ferias agropecuarias donde el público nacional y extranjero tiene la oportunidad de conocer los productos que esta oferta; tiene documentado e implantado el sistema de atención a clientes y sus productos cuentan con un adecuado envase. Además, la etiqueta cuenta con todas las especificaciones establecidas por el mercado y la marca es reconocida por su público objetivo.

Todo ello demuestra que la empresa presenta tendencias positivas en concebir al marketing como un enfoque en la dirección empresarial y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento gerencial, donde el cliente sea el centro de su atención, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.

Conclusiones

1. La empresa presenta dificultades en el cumplimiento de los artículos 653; 666 y 670 del Capítulo XVIII sobre el sistema de mercadotecnia del Decreto No. 281 "Anotado y concordado"
2. El artículo 666 es el que más dificultades presenta al no tener la empresa elaborado un plan de mercadotecnia.
3. Existen acciones y tareas establecidas en el Decreto 281 "Anotado y concordado" que no son cumplidas por la empresa.
4. El sistema de mercadotecnia en la empresa, a pesar de que presenta elementos positivos, es aún insuficiente.

Recomendaciones

1. Diseñar y aplicar, en la empresa, instrumentos de investigación científica que permitan disminuir las insuficiencias detectadas, para que el sistema de mercadotecnia contribuya al perfeccionamiento empresarial en la empresa.
2. Revisar y estudiar las actuales tendencias del marketing considerando las particularidades del proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Bibliografía:

- Alhama, R. Alonso, F. y Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Barreiro, L. A. (2000). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Espacio*, (1), Cuba, pp. 20-23.
- Barreiro, L. A. (2002). Marketing o ventas: he ahí el problema. *Espacio*, (7), Cuba, pp. 28-29
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). "Decreto 281"Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". Anotado y concordado
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Decreto Ley 252. "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano". Anotado y concordado.
- Díaz, I., Hernández, A., Barreiro L.A. (2005). Marketing en Cuba: un estudio necesario. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana.

- Díaz, I. (2001). Marketing, fuente de competitividad. *Espacio*. (4), Cuba, pp. 16-18.
- Hernández, A.R. (2006): *La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos*. La Habana, Cuba: Imágenes
- Hernández, O. (2018). «Propuesta del plan estratégico de marketing para la UB Rubén Martínez Villena (ALQUITEX) en el período 2018-2020», tesis de diploma, Universidad de Artemisa, Cuba.
- Izquierdo, L. (2019). Sistema empresarial cubano: Cambios necesarios. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/cuba/2019/02/01/sistema-empresarial-cubano-cambios-necesarios/>
- Marquetti, H. (2001). *La empresa cubana: principales retos que enfrenta*. Recuperado de <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economía/marquetti231010.htm>
- Massip, J. A., Hernández, E., y Nerey, B., (2001). La empresa estatal cubana y el proceso de perfeccionamiento empresarial. *Revista Cubana de Ciencias Sociales*, (32), La Habana, pp.16-25.
- PCC (2016): *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VII Congreso del PCC, La Habana.
- PCC (2016a): *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana.
- Santos, Y. (2013). «Sistema de acciones para establecer el Sistema de Mercadotecnia de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 25», tesis de diploma, Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, Cuba.
- Trujillo, C. M. (2005). «El subsistema de mercadotecnia como instrumento de la gestión en las entidades en perfeccionamiento empresarial», Tesis de Maestría, Universidad Agraria de La Habana, Cuba.