

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Implementation of marketing and business communication systems in the
agro-industrial sector of eastern Cuba

Tatiana Gómez Reyes^{1*} <https://orcid.org/0000-0052-5544-160X>

Maribel Brull González¹ <https://orcid.org/0000-0001-6253-9915>

Glenda García Zumalacárregui² <https://orcid.org/0000-0003-3476-4488>

¹Universidad de Oriente, Facultad de Humanidades, Santiago de Cuba, Cuba.

²Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia: taty.gomez@nauta.cu

RESUMEN

Este trabajo ofrece los resultados del estudio realizado en 5 empresas del sector agroindustrial del oriente cubano, basados en el muestreo intencional. Estas empresas tienen implementados los Sistemas de comunicación empresarial y marketing, respectivamente; en ellas se evidenció que ambos sistemas presentan enfoques fragmentados, el Sistema de Comunicación se centra en la gestión de la comunicación interna y el de Marketing en la comunicación externa y netamente comercial. La investigación se basa en el análisis de factores que influyen en el desarrollo de la ejecución de las actividades de marketing y comunicación empresarial, en las cuales se puede apreciar una serie de problemáticas que dificultan el éxito de su implementación. Para el análisis de dichas problemáticas se utilizó el Diagrama de Pareto, también llamado Curva 80-20, muestra que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves (pocos vitales, muchos triviales). Este facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las empresas, en sentido general explica que el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. El análisis no tiene que ajustarse rígidamente a estos porcentajes, la relación puede ser 79% y 21% ó 81% y 19%, lo importante es que los valores tiendan a la relación 80% - 20%. Se evalúan las Frecuencias

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Relativa y Absoluta (Acumulada) con el fin de comprobar el impacto de cada ítem analizado. Este último aspecto permitió desentrañar las causas que afectan los procesos de comunicación empresarial y marketing en las empresas estudiadas.

Palabras clave: sistema de comunicación empresarial; sistema de marketing; comunicación empresarial; diagrama de Pareto.

ABSTRACT

This work offers the results of the study carried out in 5 companies of the agro-industrial sector in eastern Cuba, based on intentional sampling. These companies have implemented business communication and marketing systems, respectively; in them it was evidenced that both systems present fragmented approaches, the Communication System focuses on the management of internal communication and the Marketing System on external communication and with a purely commercial approach. The research is based on the analysis of factors that influence the development of the execution of marketing and business communication activities, in which a series of problems can be seen that hinder the success of its implementation. For the analysis of these problems, the Pareto Diagram was used, also called the 80-20 Curve, it shows that there are many unimportant problems compared to a few serious ones (few vital, many trivial). This facilitates the comparative study of numerous processes within companies, in a general sense it explains that 80% of the consequences come from 20% of the causes. The analysis does not have to be rigidly adjusted to these percentages, the relationship can be 79% and 21% or 81% and 19%, the important thing is that the values tend to the relationship 80% - 20%. Relative and Absolute Frequencies (Cumulative) are evaluated in order to verify the impact of each analyzed item. This last aspect allowed unraveling the causes that affect the processes of business communication and marketing in the companies studied.

Keywords: communication system; marketing system; business communication; Pareto diagram.

Recibido: 01/02/2022

Aceptado: 6/04/2022

Introducción

El sector empresarial cubano está atravesando por grandes cambios en los últimos años. El mismo tiene el reto de consolidarse como principal forma de producción estatal. El mercado empresarial cada vez más cambiante, amplio y diversificado exige a la empresa estatal socialista un perfeccionamiento en sus procesos organizacionales, en aras de brindar al pueblo servicios y productos de mejor calidad. Por otro lado, está abocado a lograr una perspectiva más abarcadora, ya no sólo satisfaciendo las necesidades internas, sino también la urgente necesidad de exportar nuestras producciones para el crecimiento de la economía cubana.

El gobierno de la República de Cuba ha demostrado especial interés en estrechar el vínculo universidad-empresa, debido a que ha reconocido la necesidad de impulsar el perfeccionamiento de la empresa estatal socialista desde una óptica científica.

La Comunicación Social como ciencia y sus muchos campos de actuación tienen mucho que aportar a las empresas en este sentido. Ya que muchas de ellas están dando los primeros pasos en el orden comercial y comunicativo. De igual manera, el marco legal cubano también ha hecho sus aportes, destacándose el Decreto-Ley 281/2007 y la Resolución 60 de la Contraloría de la República de Cuba.

Este trabajo evidencia la necesidad de continuar potenciando ese vínculo entre las universidades cubanas y el sector empresarial debido a que resulta de gran impacto para la explicación, comprensión y solución de problemas de los procesos organizacionales desde el punto de vista comunicativo.

Métodos

Este estudio tiene sus antecedentes en experiencias de trabajo en consultorías realizadas en el sector empresarial, al brindar asesoría en la implementación de Sistema de Gestión de Comunicación y Sistema de Mercadotecnia, pudiéndose constatar disímiles dificultades para la implementación de ambos sistemas, problemas de tipo organizativo-administrativo, ya que muchas empresas no cuentan con un área o departamento para la organización de las actividades de comunicación y/o marketing. Las áreas que mayormente existen, al menos en el territorio oriental son Direcciones comerciales, Departamento de Relaciones Públicas o Dirección de Desarrollo y negocios. Por otro

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

lado, en algunos casos los profesionales que se encuentran al frente de estas actividades no son graduados de la especialidad, o su superación resulta insuficiente.

Otro de los problemas a los que se enfrenta la empresa cubana es justamente el enfoque de la comunicación y el marketing que se asume en el desempeño de su gestión empresarial, debido a que aún persisten perspectivas mecanicistas en una y netamente comercial en otra.

La necesaria comprensión de ambas actividades como pilar estratégico de la organización en algunos lugares continúa siendo limitada, mayormente por problemas de tipo cultural, debido a que existe la concepción de solo cumplir con el encargo social que tiene la organización para la sociedad y el cumplimiento de planes de producción, lo cual ha dejado a un lado la premisa de la satisfacción de los clientes y el estudio de la imagen corporativa que puedan tener los públicos estratégicos en aras de elevar su reputación corporativa.

Aunque lo que más impacta de manera significativa es la inexistencia de una metodología o procedimiento para la implementación de ambos sistemas; los cuales están descritos en el Decreto 281/2007 sobre las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Este documento legal explica en las Características Generales del Sistema de Organización General que: ‘‘La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los sistemas que intervienen en la organización empresarial están en función de la organización de la actividad productiva o de prestación de servicios’’ p.97

Esta afirmación confirma el carácter funcionalista y comercial de la actividad de marketing, pasando por alto aspectos que permitan integrar la comunicación y el marketing como procesos estratégicos en la planificación de imagen intencional, el posicionamiento estratégico; la fidelización de los clientes y la reputación; así como en las estrategias para la motivación del público interno y los índices de permanencia en el puesto de trabajo, el sentido de pertenencia y los valores organizacionales que subyacen y comparten en el entorno laboral.

Un análisis crítico de este decreto constató que aunque: ‘‘La organización superior de dirección y la empresa que implante el Perfeccionamiento Empresarial deberán contar con su base reglamentaria actualizada con el fin de organizar el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, y conteniendo manuales, reglamentos y procedimientos. (p.97)

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Es notable la ausencia de un procedimiento de mercadotecnia entre los documentos que requiere el Sistema de Dirección y Gestión. Al respecto el Sistema de Mercadotecnia expresa en su artículo 652, que este tipo de procedimiento debió ser contemplado también entre los manuales y reglamentos descritos en el Sistema de Organización General:

El Artículo 652 dice que “Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a implantar su sistema de mercadotecnia, para ello deberá establecerse y aprobarse por el director general de la empresa el procedimiento que organiza esta actividad”. (p. 267)

Siendo esta otra de las problemáticas que afloran: los directivos generalmente contratan personal externo para el diseño de este procedimiento, debido a la carencia de herramientas cognitivas para diseñarlo internamente y de forma independiente; no obstante, una vez que los asesores externos terminan el trabajo las empresas no son capaces de continuar implementando el sistema.

Para la realización de esta investigación se escogieron de forma intencional empresas cuyas funciones representaran sectores estratégicos para el desarrollo de la economía del territorio oriental de Cuba y que tuvieran grandes posibilidades de desarrollo de las actividades de comunicación y marketing a mediano y largo plazo. Para ello, se seleccionaron empresas del sector agroindustrial, ya que justamente en este tipo de empresas están llamadas a impulsar la economía cubana, mediante producciones que generen encadenamientos productivos, añadiéndole valor a sus producciones, pasando de simples productores de materia primas para ofertar productos acabados al mercado y con calidad exportable.

Para esta investigación fueron escogidas 5 empresas del sector agroindustrial del oriente cubano, basados en el muestreo intencional. La misma se desarrolló durante tres años consecutivos (2018-2021). Estas empresas tienen implementados los Sistemas de comunicación empresarial y marketing, respectivamente; en ellas se evidenció que ambos sistemas presentan enfoques fragmentados, el Sistema de Comunicación se centra en la gestión de la comunicación interna y el de Marketing en la comunicación externa y netamente comercial.

1. Empresa Porcina de Santiago de Cuba.
2. Empresa Procesadora de Café “Rolando Ayub” de Contramaestre, Santiago de Cuba. (LIDECA)

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

3. Empresa Agroforestal III Frente, Santiago de Cuba.
4. Empresa Ganadera de Las Tunas, Cuba.
5. Empresa Avícola de Santiago de Cuba. (AVISCU).

Al detectar esta problemática en dichas empresas se determinó que era necesario identificar cuáles son los factores que dificultan la implementación de los sistemas de marketing y comunicación en el sector agroindustrial en la región oriental de Cuba.

Para ello se hace imprescindible describir el proceso de implementación de los sistemas de mercadotecnia y comunicación en las empresas objeto de estudio.

Este estudio posee una perspectiva cuali-cuantitativa, ya que se utilizaron diferentes métodos y técnicas para lograr conclusiones más apegadas a la realidad de las empresas escogidas.

Reflexiones sobre el marco regulatorio de los sistemas empresariales en Cuba

Se considera oportuno en esta investigación abstraer los problemas principales de la ciencia que se identifican en relación al marco regulatorio de los sistemas empresariales en Cuba en su particularidad la aplicación de la Comunicación Social como herramienta y proceso estratégico para un mejor hacer de la empresa socialista con una mirada a la comunicación financiera, su capacidad de posicionamiento en el mercado internacional y su competencia exportadora.

Bajo esta premisa el Consejo de Ministros en el año 2007 emite un documento, devenido Decreto Ley 281 el cual constituye el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

En el año 2017, este Decreto Ley fue modificado por el Decreto 334/2017 como "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal" siendo necesario ajustar el Decreto 281 a los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano. El nuevo decreto es de aplicación a todas las entidades empresariales estatales cubanas. Este decreto modifica los artículos 1, 46, 64, 65, 76, 77, 83, 84 y 87 del Decreto 281, concerniente a las nuevas funciones del sistema empresarial estatal cubano. En otros sentidos el decreto continúa inamovible.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Este reglamento, que engloba 18 subsistemas, representa una guía de carácter sistémico que establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos para una mejor implantación del Sistema de Gestión Empresarial.

Uno de estos capítulos (XVII) explica en distintos artículos las herramientas del Sistema de Mercadotecnia, se enfatiza (Decreto 334) que la empresa debe conocer profundamente las necesidades de sus clientes para determinar oportunidades de negocios. Destaca el papel de la comunicación externa y hace marcado hincapié en que toda la empresa que implante el Sistema de Mercadotecnia debe tener en cuenta que en este proceso participan todas y cada una de las estructuras de la misma.

A continuación, se realizará un análisis de contenido de los sistemas que conforman el Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal, Decreto 334/2017. Esta revisión se propone demostrar que no existe un estrecho vínculo entre Sistema de Información, Sistema de Mercadotecnia y Sistema de Gestión de la Comunicación, lo cual dificulta su articulación para aquellos directivos que tengan un interés de implementar dichos sistemas de manera sinérgica en su empresa. Sólo en caso de que se mencionen (implícitas o explícitamente) actividades propias de la mercadotecnia y comunicación en esos otros subsistemas, siempre se hace desde el punto de vista de las metas económicas de la empresa y no son aprovechadas las herramientas que ofrece la comunicación de marketing; lo cual demuestra que actividades medulares para la organización, como la mercadotecnia y la comunicación, no son tomadas en cuenta en este documento con una visión integradora, articulada y estratégica en la empresa cubana.

Características generales del sistema de organización general

La organización superior de dirección y la empresa que implante el Perfeccionamiento Empresarial deberán contar con su base reglamentaria actualizada con el fin de organizar el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, y conteniendo manuales, reglamentos y procedimientos.

Es notable la ausencia de un procedimiento de mercadotecnia entre los documentos que requiere el Sistema de Dirección y Gestión. Al respecto el *sistema de mercadotecnia* expresa en su artículo 652, que este tipo de procedimiento debió ser contemplado también entre los manuales, reglamentos descritos en el Sistema de Organización General:

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Artículo 652 (p. 267): Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a implantar su sistema de mercadotecnia, para ello deberá establecerse y aprobarse por el director general de la empresa el procedimiento que organiza esta actividad.

Es justo ahí donde comienzan las dificultades para el empresariado cubano, porque desde el inicio del Sistema de Organización General se marca un enfoque de marketing orientado hacia la producción, segundo, no existe en este decreto una metodología para implementar el sistema de mercadotecnia y por tanto los directivos no tienen las herramientas para implementarlo y mucho menos para establecer un procedimiento de mercadotecnia. Lo mismo sucede con el Sistema de Comunicación, está descrito que este sistema debe estar expresado en forma de Manual de Gestión de comunicación, sin embargo, no se deja claro cuáles son los indicadores para su redacción. Esto se debe a que este documento tiene carácter legal y no un fin didáctico, sin embargo, esto representa una carencia importante de este decreto. Por añadidura, no existe aún una ley de empresas que permita uniformar y controlar aquellos documentos rectores, las funciones y facultades de las empresas del país.

Existe también un problema de comprensión, debido a que no se deja claro desde el principio que como sistema general los 18 subsistemas deben integrarse unos con otros. Los empresarios ven estos sistemas como capítulos y por tanto tareas o requisitos que deben cumplir. Lo que ha traído como consecuencia que, al ser implementados algunos sistemas, es como si fueran tachando tareas vencidas, no se dan cuenta que todos los sistemas (con sus reglamentos, manuales y procedimientos) son organismos vivos, que deben ser actualizados y enriquecidos para que su función perdure.

Acerca del sistema de comunicación empresarial

La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

Comunicación externa

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

La comunicación externa es un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad. Muy ligado al sistema de comunicación empresarial se encuentra el sistema de mercadotecnia, ambos resultan una alianza estratégica para el éxito de la empresa. Respecto a la comunicación el sistema de mercadotecnia plantea:

Artículo 662 (p. 261): Para la implantación del sistema de comunicación externa desde el punto de vista de la mercadotecnia se deberá conocer las características de los mercados y clientes a los que pretende dirigirse los productos y servicios que ofrece la empresa; no menos importante lo constituye el análisis de la competencia, sus volúmenes de ventas, diferenciación de productos y servicios, entre otros.

Acerca del sistema informativo

Antes de comenzar a analizar lo reglamentado en el Decreto 334/2017 es necesario aclarar que no se utiliza el término Sistema de información de marketing, ni siquiera Sistema de Información; sino Sistema *Informativo*, siendo el Capítulo XXVII de dicho decreto. El mismo explica que la dirección de la empresa tiene la obligación de disponer, en todo momento, de la información que le resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones.

Las empresas al comenzar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión están obligadas a estudiar su sistema informativo tanto interno como externo, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información”, o “mucho información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones, por lo que cada empresa deberá hacer un estudio de la información necesaria, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.

Artículo 633: El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical.

El diseño del flujo informativo, y su posterior funcionamiento, debe constituir preocupación para los responsables de la empresa, para la toma de decisiones.

Es claro vislumbrar como el Sistema Informativo tiene una función organizativa, cuyo objetivo es ordenar jerárquicamente los flujos de información teniendo en cuenta la estructura organizacional.

Respecto al Sistema de información el sistema de mercadotecnia explica lo siguiente:

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Artículo 657: Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia, se debe crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia el que forma parte del sistema de información de la empresa.

El sistema de información de mercadotecnia contiene los siguientes aspectos:

Sistema de datos internos.

Sistema de inteligencia de mercadotecnia.

Sistema de investigación de mercadotecnia.

Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia (sistemas que permiten almacenar y recuperar información para la toma de decisiones).

Artículo 658: El sistema de datos internos se nutre de información interna relevante.

Artículo 659: El sistema de inteligencia de mercadotecnia recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información abiertas existentes al alcance de la empresa.

Artículo 660: La investigación de mercadotecnia da respuesta a aquella información que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos como son:

Grado de satisfacción de los distintos públicos externos.

Información acerca de la demanda insatisfecha o de productos y servicios no brindados por la entidad.

Evaluaciones de los públicos acerca de los productos y servicios brindados por la entidad.

Características de los consumidores y públicos.

Tendencias en el consumo y la demanda de los productos y servicios brindados.

Estudios previos y de validación para el lanzamiento de nuevos productos.

Conocimiento del posicionamiento de productos y preferencias de los consumidores.

El Sistema de mercadotecnia cuando hace alusión al SIM no refiere recomendación alguna sobre el Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia, SADEM.

Por último, este decreto no tiene en cuenta el Sistema de Información entre el listado de procedimientos a implantarse en la empresa en perfeccionamiento, lo que dificulta su materialización.

Sistema de Mercadotecnia

El sistema de mercadotecnia explica que las empresas deberán mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, con la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada servicio o

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

producto y con la calidad de los mismos, una aplicación estricta de la política de precios, así como un sistema contractual adecuado.

Según el **artículo 653** (p. 267): La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato. Por esa razón se hace imprescindible, que la empresa estatal ejecute las siguientes acciones para garantizar la implantación del sistema de mercadotecnia:

Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.

Elaborar base de datos actualizada de las características de los clientes actuales.

Conocer y tener documentada las necesidades de la sociedad y los clientes a la cual están dirigido sus productos y servicios.

Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.

Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.

Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.

Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, efectuando tal y como está establecido los pliegos de concurrencia.

Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).

Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.

El artículo 668 y 669 (p. 271-272) plantean que:

Artículo 668: La actividad de mercadotecnia en la empresa se desarrolla y garantiza mediante diversas formas organizativas entre los que se encuentran:

La creación de un área de regulación y control.

La creación de una unidad empresarial de base especializada.

Asesoramiento externo por empresas especializadas, universidades, asesores externos, entre otras.

La combinación de las anteriores.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Lo antes señalado depende de las características y condiciones de cada empresa, pero, cualquiera que esta sea, debe garantizar la información, planeación, organización, implementación y control de la actividad de mercadotecnia.

Artículo 669: Cualquiera que sea la organización que se adopte, siempre se tendrá en cuenta que, en la administración de la mercadotecnia, como proceso de la empresa, intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa.

El Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, explica que el sistema de mercadotecnia está formado por cuatro subsistemas.

No obstante, como se ha podido observar, existen algunas limitaciones al plantear la organización de dichos subsistemas en el Sistema de mercadotecnia y más aun a la hora de integrarlos al resto de los subsistemas del Reglamento para la Implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, como sistema global, lo cual no es menos importante.

Para una mayor y mejor integración del sistema de mercadotecnia, esta actividad como filosofía, debió ser insertada no sólo en los sistemas analizados, también debió ser contemplada en el Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, sugiriendo un estilo de dirección proactivo, enfocado hacia las tendencias del mercado y las demandas de los clientes y públicos meta.

Otros de los sistemas que deben contemplar la filosofía de la mercadotecnia son los Sistemas de Atención al Hombre y de Gestión de Capital Humano, pues desde la concepción de la mercadotecnia interna se pueden conocer las insatisfacciones y necesidades del público interno, pues son quienes, en definitiva, impulsan el crecimiento de la empresa. También mediante la mercadotecnia interna se puede potenciar una estrategia para fortalecer la filosofía de mercadotecnia entre los trabajadores y se sientan comprometidos con la labor que realizan y puedan comunicar de una mejor manera al cliente la misión de la empresa.

Por último, el Sistema de Gestión Ambiental también debe integrarse a la filosofía de una mercadotecnia socialmente responsable, potenciando estrategias de comunicación que

eleven la reputación corporativa, comunicando los esfuerzos de la empresa por respetar y cuidar el medio ambiente circundante.

Desarrollo

Las empresas escogidas, pertenecientes al sector agroindustrial, comparten algunos puntos en común. Todas tienen diseñados e implementados los sistemas de marketing y comunicación empresarial. Las mismas realizan actividades importantes para el desarrollo económico-social del territorio y el país; incluso sus producciones constituyen rubros exportables para la economía del país o al menos tienen la posibilidad de exportación y de inversión extranjera a corto y mediano plazo. Sin embargo, han mostrado dificultades para impulsar sus actividades de marketing y comunicación empresarial en el desarrollo de su gestión.

Todo lo anterior ha permitido establecer una serie de aspectos que permiten homologarlas, basado en un grupo de indicadores extraídos de los resultados de encuestas realizadas en dichas empresas, que serán analizados a continuación.

Para un mejor estudio de los datos fue utilizado como método de análisis el Diagrama de Pareto. Este diagrama, también llamado Curva 80-20, muestra que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves (pocos vitales, muchos triviales). Este facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las empresas. En sentido general explica que el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. El análisis no tiene que ajustarse rígidamente a estos porcentajes, la relación puede ser 79% y 21% ó 81% y 19%, lo importante es que los valores tiendan a la relación 80% - 20%. Se evalúan las Frecuencias Relativa y Absoluta (Acumulada) con el fin de comprobar el impacto de cada ítem analizado.

Del sistema de marketing

En este indicador resultó interesante analizar cómo a pesar de que estas empresas tienen diseñados su sistema de marketing, los factores estudiados aún muestran niveles desfavorables (cuadro 1).

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Cuadro 1 – Relación de factores estudiados del Sistema de Marketing

Factores estudiados
Inexistencia de un área de mercadotecnia
Bajo nivel de jerarquía del área de mercadotecnia
Poco nivel de preparación del personal de mercadotecnia
Correspondencia entre la estructura del área y las tendencias del mercado
Bajo nivel de integración con otras áreas
Poco desarrollo de todas las funciones de mercadotecnia
Inexistencia de una estrategia de marketing empresarial
Bajo nivel de conocimiento de los directivos sobre la actividad de marketing
Bajo nivel de conocimiento acerca de las tendencias del mercado

Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 demuestra cómo se comportan los factores del sistema de marketing en las empresas objeto de estudio. Se destacan la inexistencia de un área de marketing, la poca importancia que se le ofrece a la actividad, así como la poca integración que esta actividad tiene con otras áreas. Todo ello explica los elevados niveles en cuanto al poco conocimiento del personal, de ahí la incapacidad de elaborar planes de marketing y el desarrollo de sus funciones.

Para la interpretación del Diagrama de Pareto (fig. 2), es necesario seguir la línea que muestra la tendencia al analizar las frecuencias relativas de los factores estudiados. Teniendo en cuenta que el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas, es posible ver claramente cómo el poco desarrollo de la actividad en estas empresas está asociado a que aún no se comprende la importancia de la actividad, el nivel de preparación del personal es insuficiente, lo cual repercute en la no estructuración de esta área en las empresas; siendo muy difícil acoplarse a las exigencias y tendencias del mercado y por tanto no existe una integración entre el resto de las áreas de la empresa. El causante principal de todas las consecuencias anteriores es la poca jerarquización de la actividad de marketing frente a todas las actividades de las empresas. Este análisis demuestra la importancia de darle prioridad al desarrollo de marketing, lo cual supone una especie de motor impulsor para despliegue de cada una de las funciones de marketing.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

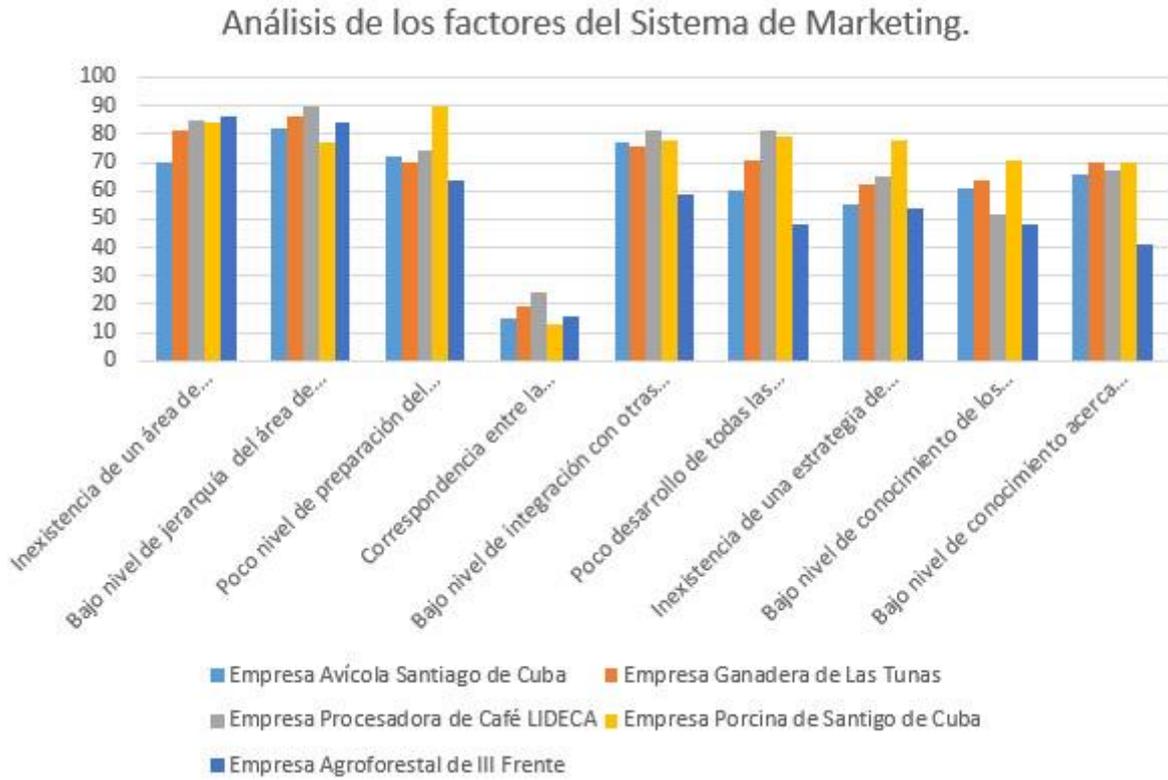


Fig. 1 – Factores estudiados del Sistema de Marketing.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

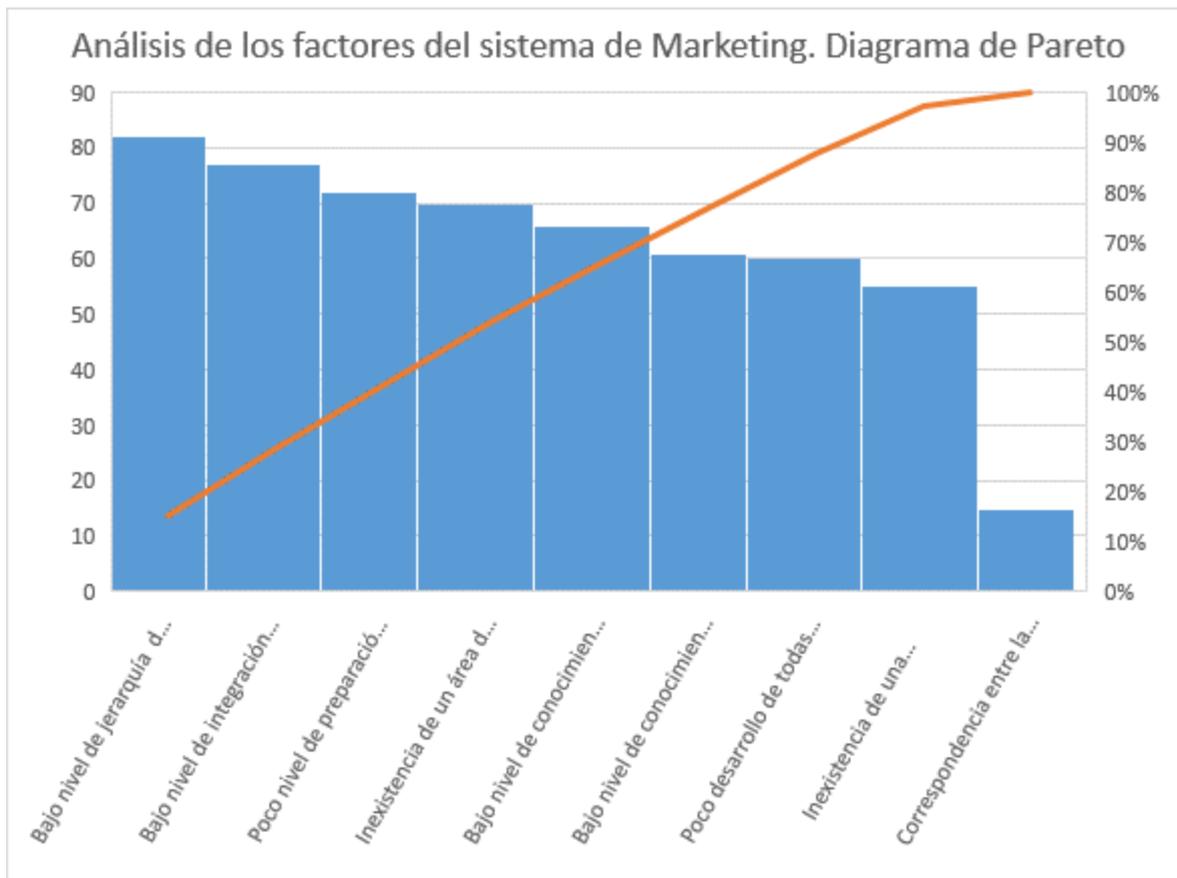


Fig. 2 – Análisis de los factores del Sistema de Marketing utilizando el diagrama de Pareto.

Estas empresas carecen de una filosofía de marketing que les permita tener visión estratégica. Para el crecimiento de este sector a nivel nacional e internacional debe ser prioridad dejar de ser meros comercializadores de materias primas. El éxito del posicionamiento de estas empresas es poder llegar a su cliente final con un producto acabado que los diferencie dentro del mercado en que operan. Estas empresas deberían trabajar en buscar alianzas y encadenamientos productivos como forma de agregar valor a sus producciones.

Del sistema de comunicación empresarial

La comunicación en las empresas tiene un rol vital si se quieren lograr los objetivos organizacionales, muchos estudios evidencian la necesidad de mantener una comunicación interna coherente con la realidad empresarial. Si bien es importante la utilización de los medios y canales de la comunicación, también lo es tener en cuenta las necesidades del público interno, necesidades de comunicación, psicológicas, de superación personal, etc.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

El cuadro 2 muestra el análisis de las principales manifestaciones de la comunicación empresarial con sus factores.

Cuadro 2 -

Factores estudiados
Distanciamiento entre las personas.
Dispersión geográfica.
Poca comunicación interdepartamental.
Desconocimiento de los sucesos de la empresa.
Escasa explicación de la causa de los sucesos.
Poca sistematización en los métodos de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

En las cinco empresas estudiadas predominaron la poca comunicación interdepartamental, el distanciamiento entre personas y la dispersión geográfica. Las mismas presentan estructuras organizacionales complejas, muchas poseen Unidades Empresariales de Base (UEB) que se encuentran geográficamente distantes. Esto tiene como resultado que muchas de las informaciones no lleguen con la inmediatez necesaria, los medios de comunicación no son los mismos en unas y otras, por tanto, la interpretación y divulgación de los sucesos relacionados con la empresa no siempre se dan de manera uniforme.

Es necesario que exista una fluida comunicación interdepartamental, que se compartan las informaciones, que se cumpla con las frecuencias de entrega establecidas. Las empresas son sistemas, y como sistema al fin, sus componentes deben estar interrelacionados.

Si este resultado es analizado utilizando el Diagrama de Pareto (Fig. 3) se observa claramente como la curva marca la poca comunicación interdepartamental como la causa del 80% de las consecuencias.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

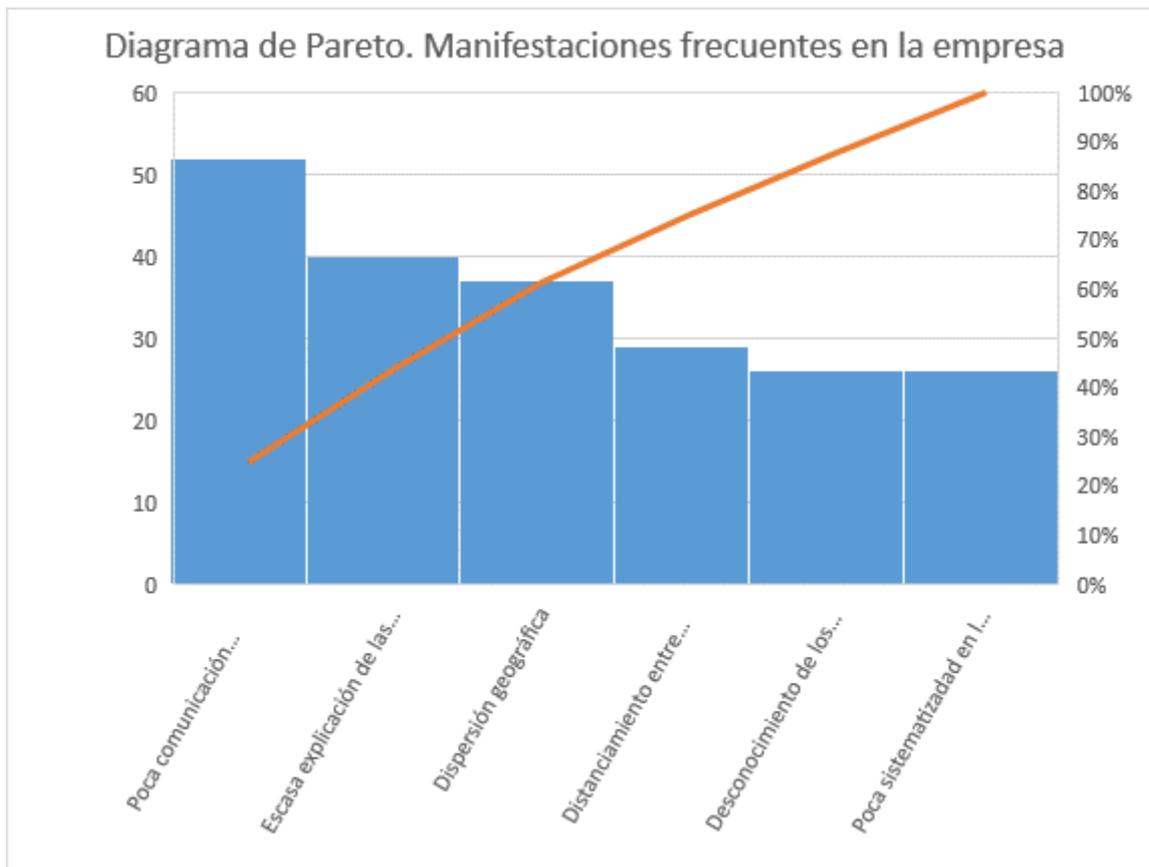


Fig. 3 – Diagrama de Pareto. Manifestaciones frecuentes en la empresa.

El otro aspecto interesante es que, en algunos casos, aunque no exista dispersión geográfica, ni distanciamiento entre las personas, la poca comunicación interdepartamental también se hace presente. Estos factores mantienen una estrecha relación, existe una tendencia en las empresas estudiadas a la “parcelación”, esto es que las personas solamente cumplen con su función, su tarea, lo que les corresponde hacer en el orden individual. No hay un pensamiento de empresa, como sistema, con objetivos comunes. Cada trabajador trabaja en su parcela, de ahí el término el término parcelación. Las posibles causas de este comportamiento de los trabajadores en estas empresas tienen su base en la satisfacción laboral, ya que como promedio el 40 % de los encuestados dijo sentirse bastante satisfecho con su trabajo, un valor que podría calificarse de bajo. Ello tiene su explicación en los factores que serán analizados a continuación a través del Diagrama de Pareto (Fig. 4).

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Cuadro 3 -

Factores estudiados
Oportunidades de desarrollo
Retribución económica
Claridad de los que se espera de mi trabajo
Reconocimientos de mis resultados
Libertad de acción
Comunicación de lo que pasa en la instalación
Seguridad de conservar el puesto
Disminución del burocratismo
Adecuada carga de trabajo
Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

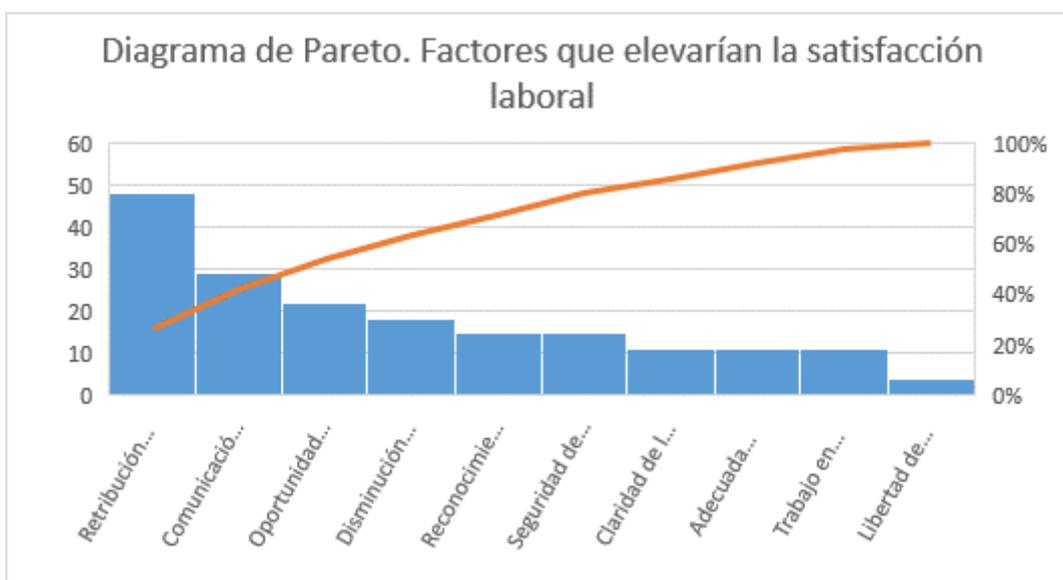


Fig. 4 – Diagrama de Pareto. Factores que elevarían la satisfacción laboral.

Siguiendo la línea marcada por la curva de Pareto, se aprecia cómo el factor económico tiene un peso importante en la satisfacción de los trabajadores, para ellos el salario constituye una fuente de motivación. No obstante; otros factores como la poca comunicación de lo que sucede en la instalación y las oportunidades de desarrollo forman parte de las necesidades de los empleados para trabajar en un ambiente más favorable para el desarrollo de la comunicación empresarial y el marketing como actividades estratégicas en la empresa.

Resumen de los resultados obtenidos en el estudio acerca de las problemáticas en la implementación los sistemas de marketing y de comunicación empresarial en las empresas escogidas

1. Problemáticas detectadas en la implementación del Sistema de Marketing

Muchas de las problemáticas para la implementación exitosa del sistema de marketing en el sector agroindustrial cubano, encuentran respuesta al indagar en su orientación o enfoque de la actividad. La bibliografía analizada (Stanton, 1988; Esteban, 1996 y Monferrer, 2013), reconocen tres enfoques fundamentales:

Orientación al marketing, que es cuando una empresa está enfocada en el mercado objetivo y diseña sus ofertas en función de las demandas y necesidades del público y está atenta a los cambios del entorno.

Orientación a las ventas, cuando concentra sus esfuerzos en la distribución de sus productos y servicios.

Orientación al producto, cuando la empresa se centra en esfuerzos tecnológicos para realizar un producto sin conocer la demanda real y los cambios del mercado.

Existen otros enfoques (social y relacional) sin embargo la empresa cubana parece estar enfocada principalmente al producto y a las ventas, por lo cual no se hará hincapié en estas. Las empresas cubanas están tan deseosas de vender que muchas veces las fábricas o industrias producen artículos que no tienen en cuenta las exigencias ni del mercado ni el público objetivo. La afirmación de Hernández, et al, (2011, p. 54) lo confirma cuando dice que “en muchos casos en el mercado cubano existe exceso de la demanda sobre la oferta”. La mencionada autora con vasta experiencia en la impartición de cursos de marketing por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) ha indagado entre los directivos matriculados cuál es su enfoque empresarial, ella explica que “la gran mayoría de las respuestas claramente se ubican en los denominados enfoques de producción o en el producto y en el mejor de los casos en el enfoque de ventas”

Todo lo anterior refleja que, aunque se encuentre normado jurídicamente en un decreto esta actividad, existe una imperiosa necesidad de ganar en una filosofía de marketing.

Se destaca que, aunque determinada empresa o grupo empresarial sean los únicos encargados del desarrollo de alguna actividad, no significa que no exista competencia. La mentalidad de competencia obliga al empresariado a buscar vías y soluciones para la innovación, a impulsar una serie de inversiones extrañas y esa constante búsqueda de la

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

perfección y satisfacción de los clientes que lleva a la exportación de un producto o servicio (que representa el principal desafío que tienen las empresas cubanas a día de hoy). Por tanto, se puede afirmar que en Cuba sí hay competencia y algunas razones para afirmarlo son:

Cada empresa, aunque pertenezca a un mismo grupo empresarial, tiene un *know how* diferente, marcado sobre todo porque la cultura organizacional es diferente en todas las empresas y tienen un actuar diferente que las distingue una de las otras; lo cual también es percibido por el público externo y los índices de reputación corporativa no son iguales en todas las empresas cubanas.

Los elementos socioculturales de los trabajadores y el público externo también marcan competencia entre unas y otras empresas.

Otro elemento diferenciador, y que marca la superioridad de una empresa sobre la otra, y por tanto la competencia, es su capital humano, debido a que los niveles de preparación son diferentes. Existen empresas que potencian la superación y capacitación de su personal más que otras. Un personal capacitado, se traduce en un trabajador eficiente, con inquietudes e ideas que repercuten en ideas innovadoras para la empresa.

Existe competencia también en materia de tecnología, hay empresas que, aunque su actividad sea la misma, su tecnología es diferente, más avanzada, ya sea por decisiones estatales, del grupo empresarial o porque sus resultados económicos han respaldado los cambios tecnológicos.

Existe la competencia entre empresas que tienen desarrollada y bien delineada la actividad de innovación y su presupuesto y mantienen un actuar proactivo en relación a esta particular.

Existe competencia entre aquellas empresas que han desarrollado mejor su actividad de comunicación logrando una constante visibilidad en el mercado, gracias a estrategias coherentes y atributos que diferencian sus producciones.

Otros problemas en la implementación del sistema de marketing que esta autora ha constatado, Hernández Gómez (2009, p. 153) los sintetiza en:

Inercia organizacional: Fuerza ejercida por las rutinas establecidas en una empresa, que según el cursar de los años les han resultado provechosas, por tanto, cuesta mucho hacer un cambio de mentalidad, es más fácil seguir haciendo lo mismo antes que buscar nuevas

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

maneras de hacer. Un ejemplo de estos son aquellas empresas que prefieren esperar las orientaciones del grupo empresarial o casa matriz para tomar alguna decisión.

Miopía Organizacional: Es la tendencia a no encontrar futuras perspectivas debido a solo estar enfocado en sus condiciones internas. En algunos casos se ve reflejada en que muchos directivos tienen temor a realizar mejoras en sus procesos o a escuchar ideas externas, que pudieran suponer mejoras para la gestión empresarial. No hay un pensamiento abierto al cambio y por tanto no existe visión estratégica.

Resistencia activa y pasiva al cambio de la organización: Es la tendencia a resistirse a cambiar procedimientos y estrategias de la empresa. **Resistencia debido al diseño de estrategias:** Es la tendencia marcada por el temor a trazar estrategias que conduzcan a otros derroteros, especialmente si el diseño de esta estrategia consiste en explorar nuevas formas de hacer o mercados desconocidos que figuren un riesgo para la organización.

Jerarquías de atención: Esta tendencia se manifiesta cuando los grupos no prestan la misma importancia a determinados temas o estrategias. Por tanto, habrá un grupo que intentará impulsar la estrategia, pero habrá otro que no le interese cambiar. Un ejemplo de esto es lo difícil de lograr que trabajadores y directivos analicen el impacto del ambiente externo general y operacional. Es posible que los trabajadores del área comercial lo hagan, sin embargo, sus instancias superiores no le presten la debida importancia debido a que no forma parte de su agenda de asuntos importantes.

Las diferencias entre las jerarquías de motivos entre directivos y trabajadores en ocasiones también constituyen un freno para la implementación y el desarrollo exitoso del sistema de marketing en la empresa cubana. Se han encontrado empresas con áreas comerciales dispuestas a impulsar esta actividad, sin embargo, no reciben el apoyo de las instancias superiores.

Otra problemática es el presupuesto. Muchas empresas presentan un presupuesto reducido para esta actividad, sesgando las posibilidades que el desarrollo de marketing aporta a la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Las acciones de I+D son pocas debido a que no se fomentan las innovaciones en los productos o servicios, no se realizan estudios de esta índole, no se escuchan las propuestas del personal y el presupuesto para la innovación es reducido o nulo.

2. Problemáticas detectadas en la implementación de Sistema de Comunicación Empresarial

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Uno de los principales factores que influyen en la asunción de un enfoque mixto es la competencia profesional del factor humano, debido al desconocimiento de las herramientas de la comunicación empresarial por parte de sus directivos o de las personas encargadas de gestionar la comunicación.

La dirección de los procesos comunicativos en ocasiones funciona de manera inconexa, siendo notable en aquellas empresas que su estructura la compone un gran número de UEB (Unidad Empresarial de Base), las cuales en la mayoría de los casos están dispersas geográficamente. Esto trae consigo disímiles dificultades, riesgos en la comunicación que pueden representar la distorsión de la información al transitar por diferentes niveles jerárquicos y canales de comunicación hasta llegar a su destino final, la cual es potencialmente susceptible a modificaciones del mensaje original.

Otro factor consecuencia de la dispersión geográfica es la formación de subculturas con valores compartidos que no son exactamente los aquellos valores declarados por la alta dirección de la empresa, lo que se traduce en modos de actuar diferentes, según sea el estilo de trabajo o el capital humano (incluyendo a sus directivos) que compone la UEB. El sector empresarial ha concientizado la necesidad de exhibir una imagen corporativa positiva, por lo cual contratan a diseñadores para que construyan su identidad visual y redacten el Manual de identidad corporativa como documento normativo y de gran importancia en el trabajo empresarial. Sin embargo, estas identidades visuales se realizan casi a la carrera, sin estar basados en estudios previos de comunicación, imagen y cultura empresarial. Muchas son las consecuencias que posteriormente sufren estas empresas.

Las primeras consecuencias resultan ser de tipo económico, debido a que este trabajo significa una inversión que a la postre demuestra su ineffectividad; constituyendo un dinero malgastado o una posible nueva inversión en aras de solventar el problema. Desde el punto de vista conceptual, en algunos casos el identificador visual que se ha diseñado no tiene relación con los valores y atributos identitarios de la empresa y, como consecuencia asociada, entonces los trabajadores no expresan un elevado sentido de pertenencia con el "nuevo" identificador, que por lo general sólo refleja y es fiel a los gustos estéticos del diseñador y no sintetiza la imagen que desea proyectar la empresa, según su visión empresarial; al no sentirse identificados con la nueva imagen corporativa, continúan usando la anterior, lo cual crea un ruido en la comunicación tanto hacia el interior de la empresa como en sus públicos.

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Otro problema recurrente es en aquellas empresas que tienen su casa matriz en capital y allí declaran una misión, visión, objetivos empresariales y valores que es posible que no sean compartidos por el resto de las provincias porque sus condiciones no se los permiten, eso representa una traba a la hora de delinear objetivos y acciones de comunicación.

Cuando se habla de comunicación en las empresas muchos directivos piensan que lo importante es que la empresa se comunique con su entorno, entonces se determinan diferentes acciones de comunicación en los medios (en el mejor de los casos se redacta un cronograma, atendiendo a fechas de interés para la empresa, otras simplemente lo hacen de manera dispersa y atemporal) sin embargo, no se le presta igual atención a la comunicación interna, a las necesidades (de toda índole) de los públicos internos, muchos directivos se olvidan que son los trabajadores su principal activo, sin trabajadores no hay empresa, y descuidan su atención de las aspiraciones, motivaciones e ideas de su personal. Otro problema no menos trascendental es el enfoque de comunicación que asumen las empresas, esta autora no considera que exista un enfoque puro en las empresas cubanas, por lo que las mismas presentan rasgos de enfoques simbólico-interpretativo o sistémico cultural y en el menor de los casos rasgos del enfoque mecánico, sobre todo en la emisión de mensajes.

Conclusiones

Este estudio demuestra las carencias metodológicas en el Decreto 281/2007, como documento legal que describe el funcionamiento de los sistemas de dirección y gestión en el sector empresarial cubano, ya que describe el "qué" hacer, pero no el "cómo" hacerlo. Así mismo, se evidencia la insuficiente interrelación de los sistemas de Comunicación y Mercadotecnia, ya que en la forma de redacción de estos sistemas se muestra fragmentados como si ambos no tuvieran muchos puntos de encuentro. Por esta razón, la mayor cantidad de problemáticas están relacionadas a la inexistencia de una metodología para la implementación de los sistemas de comunicación y mercadotecnia, respectivamente.

Por otro lado, se comprobó que existen diferentes enfoques a la hora de desarrollar las actividades de comunicación y marketing en las empresas estudiadas, lo cual trae como consecuencia la asunción de dichas funciones como meras acciones de divulgación tanto interna como externa. Existen muchas carencias cognitivas en el personal responsable de estas actividades en las empresas, lo cual dificulta la óptima implementación de estos

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

sistemas. Todo ello atenta contra la consolidación del enfoque de gestión integral necesario para un posicionamiento exitoso en el mercado nacional e internacional de dichas empresas.

El vínculo universidad-empresa tiene un rol fundamental a la hora de explicar y desentrañar, desde la ciencia, las problemáticas que surgen en las empresas y al momento de proponer acciones correctivas en aras de solucionar los problemas detectados.

Referencias bibliográficas

- Esteban, A. (1996). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández, Alma D. (2011). *La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizaje*. La Habana: Ed. UH.
- Hernández Gómez, Á. R. (2009). *Planeación de mercadotecnia en la empresa cubana*. La Habana: Ed. Logos.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. D.F México: Ed. Pearson.
- Monferrer Tirado, J. (2013). *Fundamentos del marketing*. Cataluña: Ed. Publicacions de la Universitat Jaume I Servei de Comunicació i Publicacions.
- República de Cuba. (1998). *Decreto 187*. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba.
- República de Cuba. (2007). *Decreto 281*. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba.
- República de Cuba. (2017). *Decreto 334*. La Habana: Consejo de Estado de la República de Cuba.
- Stanton, W. (1988). *Fundamentos del Marketing*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Conceptualización: Tatiana Gómez Reyes, Maribel Brull González y Glenda García Zumalacarregui.

Investigación: Tatiana Gómez Reyes.

Itinerarios de investigación

Implementación de sistemas de marketing y comunicación empresarial en el sector agroindustrial del oriente cubano

Metodología: Tatiana Gómez Reyes.

Redacción-borrador original: Tatiana Gómez Reyes, Maribel Brull González y Glenda García Zumalacarregui.

Redacción- revisión y edición: Tatiana Gómez Reyes, Maribel Brull González y Glenda García Zumalacarregui.