

# Principales deficiencias que afectan el proceso de *marketing* en la unidad básica textil

Rubén Martínez Villena

*Shortcomings in the Marketing Process at the Basic Textile Business Unit Rubén Martínez Villena*

Beatriz Fernández Pérez<sup>1\*</sup> (ORCID ID: 0000-0003-4432-7622)

Yolexis Triana Morales<sup>1</sup> (ORCID ID: 0000-0002-5941-288)

<sup>1</sup>Universidad de Artemisa, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. [beatrizfp@uart.edu.cu](mailto:beatrizfp@uart.edu.cu)

## RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico sobre el estado actual del proceso de *marketing* en la unidad básica textil (UBT) Rubén Martínez Villena (Alquitex). El objetivo fue determinar los principales problemas que conllevan una deficiente gestión de la actividad de mercadotecnia, los cuales se identificaron mediante una consulta a expertos por el método Delphi. Para tipificar los problemas se procedió a analizar el nivel de consenso, según el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall (W), lo que permitió ponderar las complicaciones que actualmente afectan al proceso. Se logró constatar que el problema principal es la inexistencia de planes de *marketing*.

**Palabras clave:** cliente, *marketing*, toma de decisiones, valor.

## ABSTRACT

*In this study, a diagnosis of the current situation of the marketing process at the Basic Textile Business Unit Rubén Martínez Villena (Alquitex) was made with the aim of determining shortcomings which cause a poor marketing management. The Delphi method and Kendall rank correlation coefficient were used. The results show that the major shortcoming was the lack of marketing plans.*

**Keywords:** customer, decision-making, marketing, value.

Recibido: 19/4/2019

Aprobado: 15/7/2019

Código JEL: M31

## INTRODUCCIÓN

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

El *marketing* (mercadotecnia) es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades, con base en las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, con el objetivo de elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. La mercadotecnia es una filosofía materializada en la empresa como uno de los principales procesos mediante el cual la sociedad y los clientes obtienen lo que necesitan y desean, resultado de generar y ofrecer productos y servicios de valor por la empresa (Consejo de Ministros, 2007).

En función de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que el *marketing* ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios; centra su atención en el cliente para lograr el éxito, ya que su objetivo no es vender el producto, sino dominar el mercado, a través del logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado (Santesmases, 1993; Best, 2007; Muñiz, 2009; Kotler y Armstrong, 2012; Monferrer, 2013; Hernández, 2018). Por ello, las empresas cubanas deben tener elaborados sus planes o al menos identificados los principales problemas que afectan esta actividad, incidir sobre ellos y formular acciones para erradicarlos.

El presente estudio es resultado de una investigación realizada en la unidad básica textil (UBT) Rubén Martínez Villena (Alquitex) del municipio Alquizar, provincia Artemisa. Su objetivo fue determinar los principales problemas que conllevan a una deficiente gestión de la actividad de mercadotecnia. En el trabajo se expone la importancia del *marketing* para la actividad empresarial en el proceso de actualización del modelo económico cubano, se presentan las particularidades de Alquitex y se discuten los principales resultados del diagnóstico. Las conclusiones pueden servir de base para un análisis más profundo, que abarque el diseño de propuestas de

estrategias y planes de *marketing* para el fortalecimiento de la empresa textil cubana. Durante la investigación se utilizaron técnicas de expertos y trabajo en grupos.

## 1. PAPEL DEL *MARKETING* EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

Debe tenerse en cuenta que, en los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, actualizados en el VII Congreso del Partido en 2016, al referirse al modelo de gestión económica, se expone con claridad que «La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones del mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características».

Un análisis de lo citado permite apreciar la importancia de conocer el mercado donde se desenvuelve la empresa, así como el entorno que la rodea, pues es la empresa estatal socialista la organización clave en el desarrollo económico y social del país, de conjunto con las demás formas de propiedad y gestión, con el objetivo de garantizar el carácter integral del sistema de planificación.

Estudios realizados por los autores Díaz, Hernández y Barreiro (2005) diagnosticaron algunos problemas existentes en la implementación del *marketing*, así como sus causas, lo cual refleja la situación en Cuba. Entre los problemas identificados en el estudio de estos autores podemos mencionar los siguientes:

- Pobre orientación al mercado.
- Insuficiente uso de las técnicas de *marketing*.
- Concepciones erróneas sobre algunas variables de *marketing*.
- Limitaciones en el entorno de *marketing* en que operan las empresas.

Las principales causas que están presentes en la aparición de estos problemas son:

- Desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del *marketing*.
- Prejuicios en relación con la categoría *marketing* al asociarla con el capitalismo.
- Ausencia de pensamiento estratégico en directivos empresariales, con una subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.

- Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
- Centralización excesiva en la toma de decisiones.
- Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al *marketing* y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
- Ausencia de publicaciones especializadas en *marketing*, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
- Insuficientes ofertas de formación especializada en *marketing* con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Al tomar en cuenta los elementos expuestos, así como los criterios planteados en el presente trabajo, es posible afirmar que el *marketing* es todavía una disciplina poco desarrollada en las empresas cubanas, y que en la actualidad todavía subsisten estos problemas, a pesar de que existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en la economía cubana, ya que puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población; además, los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.

Por tanto, el *marketing* puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, en la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos sea el punto de partida de su actividad para «producir aquello que se vende y no vender aquello que se produce». Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren el uso de los recursos disponibles, junto al consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos, la satisfacción de las necesidades cada vez más crecientes de la población y la disminución del nivel de insatisfacción actual (Díaz, Hernández y Barreiro, 2005; Trujillo, 2005; Stanton, Etzel y Walker, 2007; Kotler y Keller, 2012).

Asimismo, se elevaría la capacidad competitiva de los productos cubanos en el mercado internacional, lo cual pudiera contribuir al incremento de las exportaciones y la entrada de recursos al país, si se realiza sobre la base de la calidad y competitividad requerida; esto traería consigo una sustitución de importaciones, lo cual implica una prioridad económica del país reflejada en la actualización del modelo económico cubano.

Todo ello requeriría la acción consciente de las empresas que deben elevar su capacidad de innovación productiva y comercial, mediante una producción competitiva y la instrumentación de estrategias de *marketing*.

Es necesario comprender entonces que el *marketing* es una filosofía empresarial y, en función de ello, aplicar las herramientas prácticas propias de este, en función de contribuir al análisis para la toma de decisiones estratégicas; también se debe tener como punto de partida los requisitos del cliente para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas, donde la empresa crearía un intercambio de valor recíproco entre el cliente y la propia empresa.

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA UBT RUBÉN MARTÍNEZ VILLENA (ALQUITEX)**

La unidad básica textil Rubén Martínez Villena (Alquitex) pertenece a la empresa textil DUCAL y se encuentra integrada al grupo empresarial de la industria ligera GEMPIL, adscrito al Ministerio de Industria. Su actividad se ampara en el objeto social de producir y comercializar de forma mayorista hilazas, cordeles, hilos de coser, tejidos, toallas, frazadas para piso, colchones y otras confecciones textiles, el cual fue aprobado a la empresa textil DUCAL por la Resolución No. 357 del 16 de mayo de 2014 del Ministerio de Economía y Planificación, complementada por la Resolución No. 84 del 6 de junio de 2014 de la empresa textil. Su misión consiste en satisfacer, con una amplia gama de lencerías y tejidos, las necesidades existentes en el mercado nacional, avaladas por una reconocida tradición textil y con un personal motivado y creativo que lo conduce a consolidar su imagen en el mercado.

La UBT Rubén Martínez Villena (Alquitex) cuenta con una plantilla aprobada de 542 trabajadores, cubierta con 528, para un 97,42 %; de ellos 279 son mujeres, para un 52,84 %, y 249 hombres, para un 47,15 %. El 29,74 % está en el rango entre 50 y 59 años, y se agrava cada año la tendencia al envejecimiento. El 74,62 % son operarios; el 12,31 %, técnicos; el 9,85 %, personal de servicios; y el 1 %, administrativo. Los cuadros representan el 2,27 % y de ellos el 33,4 % son de nivel superior.

Los fundamentales indicadores de resultados económicos en la empresa, durante 2013-2018, muestran de manera general un crecimiento progresivo; manifestado en las ventas totales, los ingresos, las utilidades y el valor agregado bruto. Se proyecta un pronóstico de ventas de un 31 % hasta el año 2020, lo cual traerá consigo mayores ingresos para la empresa.

## **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el diagnóstico de la gestión de *marketing* en Alquitex, se utilizó la siguiente metodología de investigación: se aplicó una encuesta, a manera de cuestionario estructurado directo, con el objetivo de obtener la información necesaria para detectar los principales problemas que afectan la gestión de *marketing*; en este proceso, fue utilizado el método de expertos y la discusión grupal. También por el método de expertos, teniendo en cuenta,

por una parte, el conocimiento de la temática y, por otra, la experiencia del personal de la empresa, se seleccionaron los directivos y funcionarios a los cuales se les aplicaría el mencionado cuestionario. Con el objetivo de determinar el orden de importancia de los problemas e indicar el orden de prioridad y el grado de consenso de los expertos, fue utilizada la Matriz de Ponderaciones, a través del cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall (W).

La muestra utilizada estuvo compuesta por siete expertos, seleccionados por su experiencia laboral en el centro y conocimientos sobre el tema, todo ello respaldado también por este trabajo a partir de la experiencia acumulada en estudios del tipo en el sector empresarial. Las preguntas estuvieron dirigidas a identificar cuáles problemas inciden en el sistema de dirección e impiden una gestión eficaz del *marketing*. Para su evaluación, se aplicó una escala Likert de 1 a 5, de modo que las valoraciones se corresponden con los siguientes niveles: 5 (siempre), 4 (a veces), 3 (casi nunca), 2 (nunca) y 1 (no sé).

Los resultados finales fueron resumidos en Tablas y gráficos, así como discutidos en sesiones grupales, para mostrar los principales problemas de la gestión de *marketing* en Alquitex.

## 4. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS RESPECTO AL *MARKETING*

En este epígrafe se determinaron los principales problemas que conllevan a una deficiente gestión de *marketing* en la UBT, los cuales fueron identificados por los expertos, a partir de la encuesta realizada.

### 4.1. No está concebida la aplicación del *marketing*

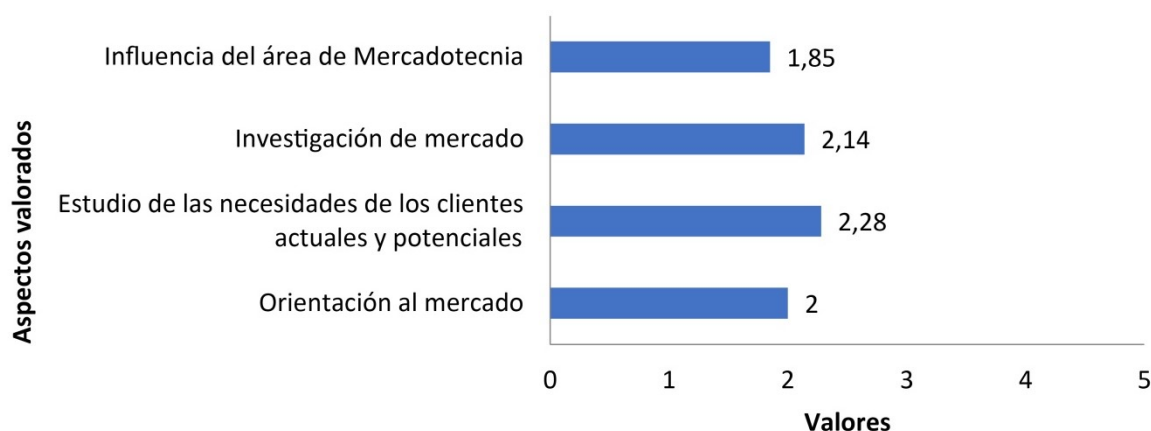
La empresa no tiene trazadas estrategias de *marketing* y sus objetivos no están adecuadamente elaborados. Los estudios al respecto son poco utilizados por los directivos para la toma de decisiones y no existe un departamento de investigación y desarrollo debidamente estructurado (Figura 1). Los expertos otorgaron 2 puntos (nunca) a la valoración de estos aspectos.



Figura 1. Valoración de los expertos en función de las estrategias de *marketing*.

## 4.2. Insuficiente orientación al mercado y a los consumidores

En la empresa no existe una orientación al mercado, pues no se realizan estudios sobre las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Toda actividad llevada a cabo es resultado de los años de experiencia y decisiones tomadas ante dificultades y oportunidades eventuales, no constan investigaciones de mercado y la influencia de la Unidad de Mercadotecnia en otras áreas es insuficiente (Figura 2). Los expertos otorgaron entre 1 y 2,28 puntos (casi nunca) a la valoración de estos aspectos.



**Figura 2.** Valoración de los expertos en función de la mercadotecnia y los clientes.

## 4.3. Inexistencia de planes de *marketing*

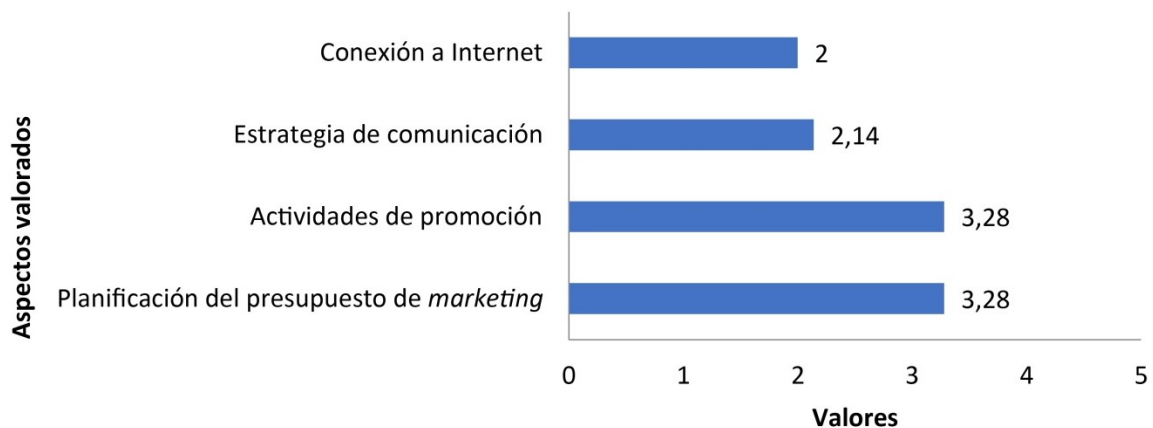
La no existencia de planes de *marketing* es una de las deficiencias principales en la UBT Alquitex, la cual no posee un procedimiento para su confección, es insuficiente el empleo de las herramientas, se carece de una formación de especialistas en estos temas con el debido rigor profesional y el nivel de actualización requerido. El proceso de segmentación de mercados es escaso, lo que impide realizar al menos una caracterización del mercado meta, que incluirá una primera aproximación de las necesidades de los clientes (Figura 3). Los expertos otorgaron entre 1,85 y 2,14 puntos (nunca) a la valoración de estos aspectos.



**Figura 3.** Valoración de los expertos en función de la segmentación de mercado.

#### 4.4. Deficiencias en las comunicaciones

No se planifica correctamente el presupuesto, por tanto, se ve muy limitada la promoción de la empresa. No existen estrategias de comunicación orientadas a la captación de clientes potenciales. No se explota el acceso general a Internet para fines de comunicación promocional, ya que no cuenta con este medio, por lo que la entidad no posee una página *web* y esto impide trabajar nuevos mercados y sumar clientes (Figura 4). Los expertos otorgaron entre 2 y 3,28 puntos (casi nunca) a la valoración de estos aspectos.



**Figura 4.** Valoración de los expertos en función de la promoción y las estrategias comunicacionales.

Una vez obtenidos estos resultados, son sometidos a una valoración por los expertos seleccionados, lo que permitió filtrar y procesar información proveniente de la experiencia de los especialistas para establecer un nivel de importancia a los problemas encontrados; se tomó como criterio más relevante el mayor valor de  $\sum A_{ij}$ , como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Cálculo de coeficiente de concordancia de Kendall

Problemas identificados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma A_{ij}$	T	W
1	6	5	7	4	5	6	6	39	37,75	0,5908
2	4	3	5	6	4	4	5	31		
3	7	6	6	5	6	5	7	42		
4	3	4	4	3	5	4	4	27		
$\Sigma \Sigma A_{ij}$ 139										

Al aplicar el coeficiente de concordancia de Kendall (W) se evidenció la convergencia entre las opiniones de todos los especialistas consultados, lo que resultó en un  $W = 0,5908 > 0,5$ ; por tanto, se afirma que existe concordancia entre la opinión de los expertos. Las deficiencias ordenadas, según nivel de importancia, fueron:

- Inexistencia de planes de *marketing*.  $A_{ij} = 42$
- Insuficiente gestión de *marketing*.  $A_{ij} = 39$
- Insuficiente orientación al mercado y a los consumidores.  $A_{ij} = 31$
- Deficiencias en las comunicaciones.  $A_{ij} = 27$

Un análisis general de estos resultados permite plantear que en la empresa existen deficiencias en la gestión de *marketing*, motivo por el cual se deben tomar acciones para eliminarlas, pues algunas de ellas solo requieren un esfuerzo de la dirección de la empresa. De acuerdo con esto se sugiere comenzar con la elaboración de un plan de *marketing*, ya que es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos. En dicho plan se determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de las oportunidades del mercado.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado posibilitó determinar los principales problemas que presenta la UBT en la gestión de *marketing*, se identificó como problema principal la inexistencia de un plan de este tipo, lo que le impide a la entidad tomar decisiones acertadas sobre el mercado y lograr una ventaja competitiva en el tiempo; además, en este documento se sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Es necesario capacitar a los directivos y personal encargado del área de mercadotecnia en temas relacionados con la competencia, estudios de mercado, características de la demanda, priorizando el *marketing* dentro de la cultura empresarial.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar un procedimiento mediante la investigación científica para la elaboración de un plan de *marketing*, con el objetivo de implementar su gestión en la empresa, así como insertar dentro de los planes de formación y desarrollo del capital humano modalidades de aprendizaje sobre temas relacionados con la actividad de *marketing*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEST, R. J. (2007): *Marketing estratégico*, Pearson Education, Madrid.

CONSEJO DE MINISTROS (2007): Decreto 281, «Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal», Cuba.

DÍAZ, I.; A. HERNÁNDEZ y L. A. BARREIRO (2005): «Marketing en Cuba: un estudio necesario», Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, pp. 1-42.

HERNÁNDEZ, O. (2018): «Propuesta del plan estratégico de *marketing* para la UBT Rubén Martínez Villena (Alquitex) en el período 2018-2020», tesis de diploma, Universidad de Artemisa.

KOTLER, P. y G. ARMSTRONG (2012): *Marketing*, Pearson Education, México D. F.

KOTLER, P. y K. KELLER (2012): *Dirección de marketing*, Pearson Education, México D. F.

MONFERRER, D. (2013): *Fundamentos de marketing*, Colección Sapientia, Barcelona.

MUÑIZ, R. (2009): «Marketing en el siglo XXI», <<http://www.marketing-xxi.com/marketing-presente-futuro.html>> [25/9/2013].

PCC (2016): *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VII Congreso del PCC, La Habana.

SANTESMASES, M. (1993): *Marketing, conceptos y estrategias*, Pirámide S. A., Madrid.

STANTON, W.; M. ETZEL y B. WALKER (2007): *Fundamentos del marketing*, McGraw-Hill Interamericana, México D. F.

TRUJILLO, C. M. (2005): «Propuesta metodológica para la implementación y el control del subsistema de mercadotecnia en las entidades en perfeccionamiento empresarial», tesis de maestría, Universidad Agraria de La Habana.

### **Conflictos de intereses**

Las autoras BEATRIZ FERNÁNDEZ PÉREZ y YOLEXIS TRIANA MORALES, del manuscrito de referencia, declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Contribución autoral**

BEATRIZ FERNÁNDEZ PÉREZ: responsable de la integridad del trabajo en su conjunto, contribuye con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como participa en las conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas.

YOLEXIS TRIANA MORALES: aporta con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la introducción y la metodología. Participa en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.