

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO TUNERO.

MSc. Guillermo Miguel Ramírez Alonso

guimiguel@ult.edu.cu

MSc. Ramón Pastor Morell González

Universidad de Las Tunas

RESUMEN

Las empresas del sector agropecuario tunero están inmersas en la búsqueda de formas para alcanzar un elevado desarrollo organizacional que garantice su perfeccionamiento y el incremento al desarrollo socioeconómico del territorio. No obstante, aún persisten insuficiencias en la gestión de marketing que repercuten desfavorablemente en la eficiencia de estas empresas y, por consiguiente, en la satisfacción de las necesidades de la población. De ahí que se proponen estrategias, sobre la base de un diagnóstico, para contribuir a reducir estas limitaciones. Las mismas se sustentan en una serie de acciones que facilitan su implementación, demostrando su factibilidad.

Palabras clave: Marketing, gestión de marketing, estrategias de marketing.

La satisfacción de las necesidades de la población cubana ha sido siempre una preocupación constante de la alta dirección del país. Dentro de esta amplia gama de necesidades se encuentran las referidas a la alimentación de la población. Una buena parte de esta procede de las producciones agropecuarias que se desarrollen en los límites geográficos de cada provincia.

Teniendo en cuenta el interés del estado socialista cubano en la calidad de vida de la población, en lo que respecta al desarrollo de una vida saludable en cada uno de sus ciudadanos, los productos agropecuarios son altamente demandados por su variedad y el aporte de nutrientes de procedencia natural al organismo humano.

Hoy día, es un reto para todas las empresas productoras del sistema agropecuario la producción y comercialización de estos productos, con el objetivo de satisfacer las demandas siempre crecientes de la población. No es menos cierto que la estabilidad y la permanencia de los productos agropecuarios en el mercado son insuficientes, por lo que no se satisface toda la demanda.

No obstante, se han tomado una serie de medidas para ir reduciendo estas limitaciones y así alcanzar la invulnerabilidad económica y sustituir importaciones de productos elementales para el consumo de la población, correspondiéndole a las empresas agropecuarias garantizar la autosuficiencia alimentaria en cada territorio.

Es ahí donde el marketing desempeña un papel relevante, no solo en la comercialización de los productos agropecuarios, sino desde su propia producción, para que esta pueda estar enfocada a la satisfacción de las necesidades reales de la población, sin descuidar los criterios de racionalidad y de eficiencia, para producir aquello que realmente se necesite consumir.

En tal sentido, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, reconoce la importancia del marketing al calificarlo como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados y el logro de la eficacia y la competitividad necesaria para nuestras producciones con calidad, precios y oportunidad.

El proyecto de lineamientos de la política económica y social deja claro las medidas que le corresponden adoptar al sector agropecuario, como es el caso de:

- Poner en explotación las tierras todavía ociosas, que constituyen cerca del 50% y elevar los rendimientos agrícolas.

- Transformaciones estructurales y en el funcionamiento del sector agropecuario. Emisión del Decreto-Ley 259 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo, con el objetivo de elevar la producción de alimentos y reducir su importación.

Por otra parte, el Decreto 281/07 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, reconoce la importancia del marketing al identificarlo con una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos, reconociendo que en el socialismo no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo, más bien se utiliza como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que estas son prioritarias por encima de cualquier interés empresarial. De ahí que su gestión debe estar enfocada en generar productos de valor, tomando como punto de partida las necesidades, deseos y demandas de la sociedad, y elaborar programas dirigidos a la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

Por ello, se proponen estrategias, sobre la base de un diagnóstico, para contribuir a reducir estas limitaciones, las cuales están sustentadas en acciones que facilitan su implementación.

Es frecuente observar que al hablar de marketing, generalmente se confunde este término con la comercialización, confiriéndole un carácter meramente comercial ligado al simple acto del intercambio. En realidad, el alcance del marketing va mucho más allá, en

este momento se podría decir que el marketing no simplemente sirve para vender más y mejor, sino para identificar lo que el cliente quiere comprar o conseguir, definiendo además quién y cómo se va a planificar no solo la venta, sino también la fidelización de ese cliente.

A nivel empresarial, se observa que es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista, el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

El Decreto 281/07 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (2007), especifica que en Cuba el marketing no tiene el enfoque mercantilista característico del capitalismo. Es por ello que a las empresas estatales que aplican o aplicarán el perfeccionamiento empresarial se les exige su uso respetando los intereses de la sociedad por encima de los intereses empresariales, como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes.

Así, las empresas pueden mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada producto y con su calidad, y aplicar rigurosamente, pero con la flexibilidad necesaria, la política de precios, así como un sistema contractual adecuado.

Por tanto, declara que el marketing es una concepción moderna de la dirección de la empresa, que orienta la misión y la 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, argumenta, el marketing contribuye a que las empresas logren intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazo.

De ahí que su gestión, como considera Santesmases (1995), requiere un considerable esfuerzo de trabajo y habilidad. Tiene lugar cuando al menos una de las partes de intercambio potencial piensa en los objetivos y medios con los que alcanzar respuestas deseadas de otras partes.

En tanto, Kotler (2000) afirma que la gestión de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados y lograr mantener y aumentar el número de consumidores mediante la creación, entrega y comunicación de un valor añadido superior para el cliente.

Desde esta perspectiva, el ámbito de aplicación de la gestión de marketing es muy amplio. La implicación de esa definición es que cualquier actividad o recurso de la empresa, que utiliza para adquirir los clientes y gestionar las relaciones de la esta con ellos, es en el ámbito de la gestión de marketing.

Santesmases (1999) señala que la gestión de marketing en la empresa supone un proceso secuencial, cuyas principales fases son:

1. Análisis de la situación (mercado, competidores, suministradores, públicos interesados y entorno, entre otros).
2. Diseño de estrategias mediante la adecuada combinación de los distintos instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción).
3. Puesta en práctica de las estrategias y control de los resultados.

Para el análisis de la situación, la empresa cuenta con los instrumentos que ofrece la investigación de mercados. En cambio, para el diseño de las estrategias, que deberá realizarse sobre la base del diagnóstico, la empresa podrá combinar de la manera que considere adecuada, los cuatro instrumentos básicos del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

En este sentido, antes del diseño de las estrategias de marketing, se realiza en las empresas del sector agropecuario tunero, un diagnóstico general de su sistema de comercialización y de sus cuatro variables básicas de marketing.

En cuanto a su sistema de comercialización, las empresas contratan las producciones con sus unidades de base, fijando volúmenes y variedades (viandas, hortalizas, frutales y granos) desglosados por meses y firmando un contrato, unidad a unidad, que debe establecer la calidad de venta de esas producciones y la entrega y venta de los recursos que las unidades necesitan para garantizar esas producciones.

Las unidades crean dúos de contratación para poder llegarle al 100% de los campesinos; a su vez, las empresas crean tríos para controlar y darle seguimiento al proceso de dúos y, a la hora de firmar la unidad con las empresas, se haya hecho al 100% de los productores.

Para este control, los tríos hacen muestreos a los campesinos para saber la calidad del contrato hecho por los dúos, estos dúos y tríos funcionan el año entero pues son los responsables de hacer los análisis pertinentes en los casos de incumplimientos de la contratación, definiendo causas y responsabilidades.

Una vez realizado el contrato de las empresas con sus unidades, estas pasan a firmar un contrato con la empresa comercializadora (Acopio, Comercio, Fruti Flora y Semillas). En este caso, es Acopio quien define los destinos sobre la base de los porcentajes establecidos. En este contrato se anexa lo que pactan ambas partes y los términos para las entregas. Todos los meses se hacen ratificados donde se analiza el cumplimiento del mes anterior y cómo se van hacer las entregas del mes en curso.

Es Acopio quien debe garantizarle a los productores los embaces para garantizar las entregas a tiempo. Los insumos se le garantizan a través de la tienda del productor, que es por capacidad de compra; solo el combustible es asignado por las empresas, al igual que los fertilizantes y los plaguicidas.

Por otra parte, el diagnóstico realizado permite tener una evaluación lo más profunda posible acerca de cuál es la situación que presentan estas cuatro variables de marketing en las empresas, las que son necesarias tener en cuenta para el diseño de las estrategias de marketing.

En este análisis se pueden utilizar, entre otras técnicas, las entrevistas, las encuestas, el análisis documental y los talleres grupales; esta última, muy importante por la importancia que reviste en la obtención de la información que se obtendrá como resultado del intercambio y análisis en conjunto, directamente con las personas implicadas en el proceso de comercialización en las empresas.

Producto

Las empresas del sector agropecuario tunero cuentan con una producción muy amplia y variada, las cuales se dividen en:

- Viandas: plátano, boniato, yuca y malanga.
- Hortalizas: tomate, cebolla, ajo, pimiento, calabaza, pepino, col, melón, berro, quimbombó, rábano, berenjena, acelga, ají, remolacha, lechuga y habichuela.
- Granos: frijol, maíz, arroz y soya.
- Frutas: coco, guayaba, mango, fruta bomba, piña, níspero, naranja, marañón, ciruela, limón, toronja y aguacate.

Los productos más demandados por los principales clientes de las empresas son los productos de cultivos varios, fundamentalmente las viandas, hortalizas y granos son los que más demanda presentan, no quiere decir que las frutas no la tengan, pero está en dependencia de la producción en los patios de las viviendas y viales, como es el caso de la ciruela, el mango y la guayaba, entre otros.

Las empresas tienen establecidas las especificaciones técnicas de cada una de las líneas de producción que las caracterizan, directamente relacionadas con nivel de desarrollo tecnológico, así como con las calidades de las materias primas adquiridas.

Estas especificaciones preestablecen los parámetros o requisitos de calidad intrínsecos por tipo y clase de productos elaborados por la entidad, y proporcionan elementos de partida para determinar la conformidad o no conformidad de los productos.

En los casos de producciones contratadas, se preestablecen las especificaciones técnicas que se convenian en los contratos, acondicionándolos a las características tecnológicas de las empresas, siempre que ello no afecte la calidad.

El proceso productivo utiliza tanto el trabajo manual como el trabajo auxiliado por el equipamiento convencional, o máquinas especiales en caso que se requiera.

Las empresas deben trabajar por desarrollar una cultura de presentación de sus productos. Podrían comenzar por determinadas líneas sin afectar sus rendimientos financieros e ir ampliándolos a las demás cuando esto les sea posible. Ello influiría en el desarrollo de una imagen positivamente valorada por los clientes.

Las principales quejas que tienen los clientes con respecto a los productos agropecuarios están enfocadas en la calidad de los mismos, los precios altos en muchos casos y la escasa diversificación. Ante tales quejas, las empresas responden sembrando y diversificando más, sobre todo productos de ciclos cortos, y exigiendo por el cumplimiento de la contratación. Sin embargo, como se refirió anteriormente, son insuficientes las acciones enfocadas a mejorar la calidad de los mismos.

Precio

Como resultado de la revisión de documentos, se pudo constatar que para los productos que no están contemplados en esta resolución, los precios se determinan a partir de una ficha de costo en correspondencia con la instrucción 16/2000. Esta ficha de costo recoge, en un formato preestablecido, las partidas de gastos incurridas en la producción de cada producto y por las cuales se calcula su costo.

La ficha incluye, además, un margen de utilidad autorizado, que en este caso es hasta un 20% sobre los costos totales incurridos en la producción del producto; para lo cual se necesita tener la norma de consumo del producto que se va a elaborar.

Una vez elaborada la ficha de costo, se envía a la Delegación Provincial de la Agricultura para que la apruebe, además de confeccionar una resolución que ampara el precio. Una vez aprobadas las fichas de costo, queda registrado en ellas el precio del producto; a este se le aplican luego otros coeficientes para su comercialización, por lo que el precio del producto que pagan los clientes en el mercado varía en relación con el que está estipulado en la ficha de costo.

Es necesario señalar, por la importancia que reviste, que en el caso de este sector, los precios están sujetos al tiempo de cosecha de los productos, esto quiere decir que cuando hay una explosión de un determinado producto en los mercados, el precio baja, y cuando son escasos alcanza un mayor valor, determinándose en ambos momentos el precio por el Consejo de la Administración Municipal. En estos casos, no se tiene en cuenta la ficha de costo del producto, por lo que en la mayoría de las ocasiones se tienen pérdidas considerables por estas decisiones.

Distribución

Las empresas tienen concebidos los canales de distribución para hacer llegar los productos a los clientes dentro de los límites geográficos del territorio. En ese caso, se establecen de acopio y se pactan los precios por ambas partes según la calidad de los productos, teniendo en cuenta el listado oficial de precios. En ocasiones, el propio productor lo lleva hasta el punto de venta, recibiendo un por ciento del margen comercial.

Por otra parte, la transportación y la falta de equipamiento, en ocasiones, no solo impiden que las empresas puedan garantizar que los productos lleguen al consumidor final, sino que atentan también contra la calidad de los productos cuando son recibidos por los clientes. Este hecho induce, por tanto, que exista una red de intermediarios que ocupen la demanda que las empresas no pueden satisfacer, alterando los precios que llegan al consumidor final, provocando, de este modo, insatisfacciones en la población.

En cierto sentido, por una parte, en ocasiones contribuyen con la distribución de los productos cuando las empresas no cuentan con los medios necesarios para hacerlos llegar a Acopio o al consumidor final, pero por otra parte, provocan desajustes, incumplimientos de los contratos y la subida de los precios, afectando económicamente a la población, quienes son los consumidores finales de estos productos.

Comunicación

Anualmente, se realizan expoferias de la agricultura urbana del territorio, pues dentro de los 26 subprogramas están representados todos los productos que las empresas comercializan; además, semanalmente se realizan las ferias agropecuarias comerciales donde cada unidad participa con sus mejores ofertas.

Las empresas están lejos de utilizar prácticas de comunicación en lo que respecta a lo que plantea el marketing. Queda mucho por hacer por cuanto esta es una variable compleja que incluye diversos aspectos de importancia como la promoción de ventas, la publicidad y propaganda comercial, las relaciones públicas, entre otros, en los que se requiere trabajar seriamente para poder aprovechar las potencialidades y cumplir con las exigencias que se le plantean a la comercialización de los productos de la empresa cubana.

Se debe, por tanto, aprovechar más las oportunidades que brindan los parques de ferias tanto en el municipio como en la provincia, las propagandas gráficas, talleres agroecológicos, los programas de radio y televisión que tienen establecidos estos medios para la agricultura, entre otros.

Diseño de las estrategias de marketing

El diseño de las estrategias se realizó sobre la base del diagnóstico anterior, centrado fundamentalmente la mezcla de marketing.

Las principales estrategias que se proponen se enfocan sobre el mercado actual de las empresas, estas son:

Desarrollo de mercados. Consiste en buscar el crecimiento de las ventas en los segmentos actuales de mercado.

Penetración del mercado. Se refiere a una estrategia por la cual las empresas expanden sus esfuerzos de marketing al incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales. Dos de las vías para desarrollar la penetración del mercado es mediante el incremento publicitario o la disminución de los precios.

Desarrollo del producto. Las estrategias de desarrollo del producto comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes, con el fin de revivir el crecimiento de las ventas de los productos flojos, satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar las nuevas ofertas de la competencia, aprovechar la nueva tecnología y satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Típicamente, esta estrategia incluye la mejora de productos, creación de nuevos productos, así como la adición de nuevas propiedades o uso a los productos actuales.

Propuesta del sistema de acciones

Para propiciar la implementación de las estrategias propuestas se presenta un conjunto de acciones generales, que contribuirán, a su vez, a fortalecer la gestión de marketing en las empresas del sector agropecuario tunero:

1. Actualizar la estrategia general de las empresas.

Para ello, es necesario preparar las condiciones requeridas para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica, a través de:

- Preparación del Consejo de Dirección.
- Localización de un facilitador.
- Selección de un procedimiento a seguir.
- Crear las condiciones materiales de local, tiempo, y aseguramientos.

2. Capacitar al personal del área de comercialización, así como al resto de los directivos, priorizando a los que se relacionan con la actividad de marketing en la empresa, para garantizar la necesaria integración que requiere aplicar el enfoque de marketing.

Para ello:

- Determinar las necesidades reales de capacitación.
- Elaborar el plan o programa de capacitación requerido.
- Contratar profesores, consultores u otros que mejor puedan ofrecer la capacitación.

3. Proponer precios considerando los preceptos de marketing.

Se requiere:

- Realizar estudios para la determinación de precios.
- Conocer las posibilidades de la población.

4. Diseñar programas de comunicación en correspondencia con las disposiciones vigentes, las posibilidades de las empresas y las potencialidades del territorio.

Por lo cual es necesario:

- Analizar la conveniencia de realizar un marketing diferenciado o indiferenciado según el objetivo que se pretenda en cada segmento de mercado.
5. Adoptar las decisiones que garanticen las exigencias de una distribución sostenible.
 6. Fomentar las actividades de investigación y desarrollo, fundamentalmente las asociadas a la innovación de productos.

Resultaría oportuno:

- Involucrar a la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores.
7. Realizar un análisis de la cartera de productos con el fin de determinar cuáles son aquellos susceptibles de ser mejorados y qué productos nuevos se requerirán producir.

Es importante:

- Considerar las exigencias de los diferentes segmentos de mercado, conociendo cuáles son sus necesidades.
 - Priorizar aquellos productos que sustituyan importaciones y aseguren exportaciones.
8. Establecer indicadores y mecanismos para el control de la calidad de los productos.
 9. Diseñar las vías y medios que posibiliten obtener retroalimentación de los clientes.

Debe incluir:

- La recepción de quejas y reclamaciones.
- La documentación de las opiniones.
- La evaluación del grado de satisfacción; utilizando para ello teléfonos, fax, correo electrónico, entrevistas, encuestas, entre otros.

Resultados de la implementación de las acciones en empresas del sector agropecuario tunero.

La estrategia de las empresas se ha actualizado y concebido hasta el 2015. Esto le ha posibilitado a los directivos tener un conocimiento más profundo del entorno genérico y específico a través del diagnóstico estratégico, permitiendo así trazar objetivos y

estrategias más reales y efectivas y acciones más concretas, contribuyendo de esta manera a una proyección estratégica que dé respuestas a las necesidades de las empresas y la población.

A pesar de que las empresas no cuentan con un programa de capacitación diseñado, se realizan acciones en este sentido, como seminarios y talleres, tanto en el área de economía como de producción, por parte de los especialistas de los niveles superiores, fundamentalmente, con los temas de la contratación y la comercialización.

Estas acciones han contribuido a desarrollar habilidades y capacidades en el personal encargado de elaborar los planes técnicos para la contratación, así como nuevos métodos para realizarla; aspecto este muy deficiente en etapas anteriores. Además, se ha incrementado el nivel de responsabilidad y seriedad en ambas partes, reduciendo al mínimo las pérdidas que ocasionaban a las empresas. Es importante señalar que las empresas ya han realizado las coordinaciones requeridas con la universidad para la elaboración de conjunto del programa de capacitación y su implementación.

Se tienen confeccionadas las fichas de costo de los distintos cultivos teniendo en cuenta el valor de su comercialización, que antes no se incluía, por lo que se incurría en pérdidas; se ha orientado, además, tenerlo en cuenta a la hora de firmar la contratación de dichos productos.

Las empresas conocen la necesidad de realizar un marketing diferenciado para darle publicidad a determinados productos según los distintos segmentos de la población, no solo por el hecho de incrementar las ventas de esos productos, sino de resaltar sus propiedades para la alimentación. Este es el caso de productos como la malanga, la espinaca, la zanahoria, la remolacha, entre otros; que no son muy aceptados pues no existe cultura de consumo entre la población. En este sentido, se han realizado actividades para darles publicidad a estos productos a través de ferias, exposiciones y las facilidades de los círculos de interés a estudiantes.

Actualmente, se efectúan ventas directas a la población a través de los puntos de venta y las placitas, sin intermediarios; constituyéndose en una vía ágil de adquisición y de permanencia estable de los productos, con la correspondiente conciliación con la dirección de Acopio.

Se trabaja en la ejecución del proyecto de la agroindustria con vistas a la solución de los excedentes, residuos de cosecha y productos de baja calidad, así como los encurtidos de productos para su comercialización fuera de su ciclo de producción.

Además, se generalizan los productos o cultivos que no son del territorio, con el objetivo de fortalecer las ventas, aportar variedad en los productos que se ofertan e incrementar la cultura alimentaria de la población.

Se han realizado análisis para incrementar las ofertas a la población a través de productos que anteriormente no se producían, además de alargar el tiempo de consumo de algunos productos y solucionar ciertos problemas de calidad que se presentan. En este sentido, se están conservando y procesando productos en las agroindustrias y el centro de elaboración, así como aquellos nuevos clones que se necesitan introducir; también se utiliza la tecnología de las casas de cultivos protegidos y semiprotegidos para el mejoramiento de las hortalizas y condimentos.

La integración de las acciones realizadas, ha redundado en una mejora de la calidad de los productos, contribuyendo en ello, el establecimiento de algunos indicadores de control de calidad en las líneas productivas.

El consumidor final de los productos de la empresa, ya sea a través de Acopio o no, es la población, por lo que es de suma importancia para las empresas conocer cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas. Hasta el momento, las empresas no cuentan con un sistema de atención al cliente, trabajan en su diseño; no obstante, se han elaborado varios instrumentos para conocer cuál es el grado de satisfacción de estos con respecto a sus productos.

Esta información sirve de base para el mejoramiento de los productos de las empresas que se ofertan a la población. En respuesta a algunas de las inquietudes de la población, en cuanto al tema de la distribución y su afectación en la calidad, así como la disponibilidad de los productos, se tomó la iniciativa de poner en funcionamiento varios vendedores ambulantes con el objetivo de acercar los productos a los consumidores finales.

Un elemento que ha contribuido al logro de estos resultados lo constituye el control directivo que se realizan mensualmente, para valorar el cumplimiento de las estrategias y acciones propuestas, presentando un parte de sus resultados en los consejos de dirección.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias y acciones propuestas contribuyen a reducir las insuficiencias presentes en la gestión de marketing de las empresas del sector agropecuario tunero y, por tanto, repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población en el territorio.
2. La implementación de las estrategias, a través de las acciones, revela la factibilidad de las estrategias en su contribución al perfeccionamiento de la gestión de marketing en las empresas del sector agropecuario tunero.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro, T. (1992). El marketing como arma competitiva. Cómo asignar prioridades a los recursos comerciales. McGraw-Hill. Madrid.
2. Bernal, Doris Janeth. El marketing y la publicidad. Disponible en http://phpwebquest.org/wq25/miniquest/soporte_mondrian_m.php?id_actividad=88021&id_pagina=3 (consulta Mayo 2011).
3. Cámara, D. Grande, I y Cruz, I. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Tres Tomos. Prentice Hall Inc. España. Reproducido por Editorial Félix Varela. La Habana.
4. Cruz Roche, I, Fundamentos de Marketing, Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
5. Decreto 281/07 Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
6. Desarrollo histórico del marketing. Disponible en: http://www.wikilearning.com/cursogratis/importancia_desarrollo_y_evolucion_del_marketing_desarrollo_historico_del_marketing/4372-4 Consultado (25/3/2010).
7. Díaz, I y col, (2006). "Marketing en Cuba. Un estudio necesario", Folletos Gerenciales, Año X, No. 2.

8. Dirección de Marketing. Prentice Hall Inc. España. 1991 y 1997.
9. Escobar, Y. (2007). Plan Estratégico de Mercadotecnia para la comercialización de los Seguros en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Seguros Nacionales con sede en la provincia de las Tunas. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección.
10. Gárciga, R. (2006). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Felix Varela. La Habana.
11. Hernández Ruiz, Alma. Necesidad del Marketing en las condiciones de la economía cubana". Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/almahNecesidaddelMkenCuba.pdf>
Consultado:(25/4/2010).
12. Hernández, A y col, (2004). "Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos", Folletos Gerenciales, Año VIII, No. 11.
13. Hernández, C. del Holmo, y C. y García J, El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborado paso a paso. Segunda edición. Ediciones gestiones, España, 2000.
14. Instrucción No. 16/2000. Guías para la confección de los modelos que servirán de base para la formación y aprobación de precios. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, Cuba. Mayo de 2000.
15. Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing. La Habana: Ed. Félix Varela.
16. Lambin, J. (1993). Marketing Estratégico. Ciudad de La Habana: Ed. Ministerio de Educación Superior.
17. Levitt, T. (1975), La moda del marketing, Ediciones Grijalbo, Barcelona.
18. Mercadotecnia. Dos Tomos (s.a.). Ediciones MES.
19. Muñiz G. Marketing en el Siglo XXI. Libro en formato digital. Disponible en http://www.Marketing_XXI.com/LIBRODEMARKETING/plandemarketing/etapasdelplandemarketing.html Centro de Estudios Financieros. España. 2005 (consultado el 10 de febrero del 2010).
20. Porter, M. Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2 Tomos. Ediciones MES. 1995.
21. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. 1997.

22. Resolución No. 21/1999. Metodología General para la formación y aprobación de precios. Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, Cuba. Agosto de 1999.
23. Resolución No. V-126. Procedimiento para la Fijación y Modificación de precios. Ministerio de Finanzas y precios. La Habana, Cuba. Junio de 1999.
24. Santasmases, M. (1999) Marketing, conceptos y estrategias. Ediciones Pirámides. Madrid. España.
25. Stanton, W. y Futrel, I, Mercadotecnia, Editorial Legis, Colombia. 1985.