

Artículo de investigación

Recibido: 12-08-2025 Aceptado: 24-10-2025

Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

Planes de marketing en las empresas estatales cubanas: desafíos estructurales y oportunidades estratégicas en el contexto socialista

Marketing plans in Cuban state-owned enterprises: structural challenges and strategic opportunities in the socialist context

1. Roberto Carmelo Pons García

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(roberto.pons@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0836-8323>

2. Michel Enrique Morejón Ramos

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(michel.morejon@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2223-9204>

3. Ariel Peña Heredia

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(ariel.pena@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2735-7944>

4. Jency Tanda Díaz

Universidad de Matanzas, Autopista a Varadero Km 3 ½ Matanzas, Cuba

(jency.tanda@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0214-7888>

4. Leidi Almeida Pérez

Ronera Cárdenas, Avenida 13, Sáez, Cárdenas, Matanzas, Cuba.

(jency.tanda@umcc.cu) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6888-276X>

Resumen

La presente investigación examina el papel de los planes de marketing en las empresas estatales cubanas, en un entorno caracterizado por la coexistencia de dichos actores estatales, privados y cooperativos, así como por restricciones estructurales vinculadas a la planificación centralizada, la escasez de recursos y la limitada conectividad digital. A partir de una revisión teórica y de la praxis empresarial, se argumenta que el marketing estratégico, lejos de ser una herramienta exclusiva del sistema capitalista, puede desempeñar un rol fundamental en la mejora de la eficiencia, la innovación y la orientación social de las organizaciones estatales. Se analizan experiencias sectoriales en turismo, la agroindustria y la biotecnología, y se propone una metodología para el diseño de planes de marketing contextualizados al modelo económico-social cubano. El estudio concluye que la institucionalización de la práctica efectiva de la gestión de marketing en las empresas estatales cubanas constituye una vía factible para fortalecer la gestión empresarial sin renunciar a los principios de equidad, sostenibilidad y soberanía productiva.

Palabras clave: marketing estratégico, empresas estatales, planificación socialista, gestión empresarial, innovación.

Abstract

This research examines the role of marketing plans in Cuban state-owned enterprises, in an environment characterized by the coexistence of state, private, and cooperative actors, as well as by structural restrictions linked to centralized planning, resource scarcity, and limited digital connectivity. Based on a review of theory and business practice, it argues that strategic marketing, far from being an exclusive tool of the capitalist system, can play a fundamental role in improving the efficiency, innovation, and social orientation of state-owned organizations. Sectoral experiences in tourism, agribusiness, and biotechnology are analyzed, and a methodology is proposed for the design of marketing plans contextualized to the Cuban socioeconomic model. The study concludes that institutionalizing the effective practice of marketing management in Cuban state-owned enterprises constitutes a feasible way to strengthen business management without renouncing the principles of equity, sustainability, and productive sovereignty.

Keywords: strategic marketing, state-owned enterprises, socialist planning, business management, innovation.

Introducción

La administración empresarial en Cuba ha estado históricamente condicionada por un modelo económico centralizado, en el cual la planificación sustituye al mercado como mecanismo de asignación de recursos (González, 2018). Desde los primeros años posteriores al triunfo revolucionario, la economía nacional se estructuró sobre la base de la planificación estatal, lo que implicó que las decisiones estratégicas y operativas de las empresas estuvieran subordinadas a lineamientos macroeconómicos definidos por el Estado (Vega y Guerrero, 2020).

Este modelo, inspirado en experiencias socialistas de Europa del Este, priorizó la satisfacción de necesidades sociales básicas y la redistribución equitativa de los recursos, relegando a un segundo plano las herramientas de gestión vinculadas al mercado, entre ellas el marketing (Mesa-Lago, 2005).

En este contexto, el marketing fue considerado durante décadas como una práctica ajena a los principios del socialismo, asociada a la lógica mercantilista del capitalismo y, por tanto, incompatible con los objetivos de equidad y justicia social que guiaban el modelo cubano (Kotler, 2003; Chikán, 2001). La noción de “orientación al cliente” o de “competencia en el mercado” resultaba contradictoria en un sistema donde la producción estaba determinada por planes quinquenales y donde la oferta de bienes y servicios respondía más a criterios de disponibilidad material que a la demanda efectiva de los consumidores (García & Torres, 2021). Sin embargo, la reconfiguración del entorno económico nacional a partir de la década de 1990, marcada por la crisis del Período Especial y la necesidad de inserción en mercados internacionales, generó un cambio en la percepción del marketing. La coexistencia de actores estatales, privados y cooperativos, junto con la apertura parcial a la inversión extranjera, introdujo dinámicas de competencia y exigió nuevas formas de gestión empresarial (Pérez & Hernández, 2022).

En este escenario, el marketing comenzó a ser reconocido como una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia (Sosa, 2023), diversificar la oferta y elevar la calidad de los servicios (Dueñas Reyes *et al.*, 2024), especialmente en sectores como el turismo y la biotecnología (Rodríguez & Pérez, 2021; López & Díaz, 2019). El marketing estratégico, lejos de ser una herramienta exclusiva del capitalismo, puede desempeñar un rol fundamental en la mejora de la eficiencia, la innovación y la orientación social de las organizaciones estatales (Sarmentero Bon *et al.*, 2024).

Autores como Kotler y Keller (2016) han señalado que el marketing es, en esencia, un proceso de análisis, planificación y control que puede adaptarse a diferentes sistemas económicos, siempre que se redefinan sus objetivos y métricas. En el caso cubano, ello implica concebir los planes de marketing no solo como instrumentos para incrementar la rentabilidad, sino también

como mecanismos para garantizar la satisfacción de necesidades sociales, optimizar el uso de recursos escasos y fortalecer la sostenibilidad productiva (Fernández, 2020).

El marketing en Cuba debe ser comprendido como un proceso de gestión que, lejos de contradecir los principios del socialismo, puede contribuir a su fortalecimiento, siempre que se oriente hacia la eficiencia, la equidad y la innovación. La institucionalización de los planes de marketing en las empresas estatales constituye, por tanto, una vía viable para reforzar la gestión empresarial sin renunciar a los principios de equidad, sostenibilidad y soberanía productiva (Armstrong & Cunningham, 2018).

Las empresas estatales cubanas enfrentan una serie de problemáticas que justifican la pertinencia de investigaciones científicas orientadas a su transformación y modernización. Desde el punto de vista estructural, persiste una marcada centralización en la toma de decisiones, lo cual limita la autonomía de gestión y restringe la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a cambios en el entorno económico (González, 2018). Esta rigidez se traduce en bajos niveles de competitividad y eficiencia, asociados a estructuras burocráticas, procesos administrativos poco ágiles y una débil orientación hacia el cliente (García & Torres, 2021).

A ello se suma la insuficiencia de mecanismos de innovación, condicionada por la escasez de recursos financieros, la limitada articulación entre el sector empresarial y las universidades, y la ausencia de incentivos que promuevan la creatividad organizacional (Díaz Fernández, 2017). Asimismo, la inserción internacional de estas empresas se ve obstaculizada por problemas de calidad, falta de certificaciones y estrategias de posicionamiento poco sistemáticas, lo que reduce su competitividad en mercados externos (Tristá-Arbesú, Acevedo-Suárez & Gómez-Acosta, 2020).

En el plano cultural, predomina un modelo de gestión vertical y jerárquico que restringe la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y limita el desarrollo de habilidades blandas y de liderazgo transformacional (Blanco Rosales, 2020).

Estas problemáticas, en conjunto, configuran un escenario en el que la implementación de planes de marketing adaptados al contexto socialista cubano se presenta como una oportunidad estratégica para mejorar la eficiencia, fortalecer la innovación y articular los objetivos económicos con las necesidades sociales, lo cual convierte este campo en un espacio de investigación altamente relevante y necesario.

El presente estudio tiene como objetivo general: diseñar una estructura metodológica para la formulación de planes de marketing en empresas estatales cubanas, a partir del análisis de los desafíos y oportunidades que enfrentan las mismas en la implementación de planes de marketing, entendidos como instrumentos de planificación orientados a la satisfacción de necesidades sociales, de los mercados de referencia y, por ende, económico-financieras de las

entidades. Para ello, se parte de una revisión bibliográfica en relación con la aplicabilidad del marketing en contextos de sistemas socialistas, y se examinan experiencias sectoriales relevantes.

Esta aproximación resulta pertinente, dado que la literatura nacional aún es limitada en cuanto a la sistematización de las experiencias de la gestión de marketing en empresas estatales, y además, la práctica empresarial evidencia la necesidad de contar con herramientas que permitan articular la planificación centralizada con la flexibilidad que demandan los mercados en entornos y escenarios competitivos actuales (Martínez, 2020; Baker, 2014).

Métodos

El estudio se desarrolla con un enfoque que combina metodologías de carácter cualitativo-cuantitativo, lo cual permitió aproximarse a la realidad de las empresas estatales cubanas desde una perspectiva interpretativa y comprensiva, priorizando la exploración de significados, percepciones y prácticas de gestión. Se adoptó un diseño de investigación exploratorio-descriptivo.

Para garantizar la validez y la riqueza de la información, se emplearon técnicas de triangulación metodológica, combinando diversas fuentes y métodos de recolección de datos. Esta estrategia permitió contrastar y complementar la información obtenida, reduciendo sesgos y aumentando la credibilidad de los hallazgos (Denzin, 2012).

En primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva de fuentes nacionales e internacionales, que incluyó artículos académicos publicados en revistas indexadas, tesis de maestría y doctorado, informes contables institucionales de organismos cubanos y documentos normativos relacionados con la gestión empresarial y el marketing en Cuba. Esta revisión permitió construir el marco teórico y contextual de la investigación, así como identificar vacíos en la literatura que justifican la pertinencia del estudio.

En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a directivos y especialistas en gestión empresarial de empresas estatales ubicadas en la provincia de Matanzas. Las entrevistas se diseñaron con una guía flexible que permitió explorar tanto aspectos generales de la gestión empresarial como elementos específicos relacionados con la planificación y ejecución de estrategias de marketing. Este método facilitó la obtención de testimonios directos sobre las prácticas actuales, las limitaciones enfrentadas y las percepciones de los actores clave respecto al papel del marketing en la empresa estatal.

En tercer lugar, se desarrolló un estudio de casos centrado en tres sectores estratégicos de la economía cubana: el turismo, la agroindustria y la biotecnología. La selección de estos sectores se fundamentó en su importancia para el desarrollo económico nacional, su potencial de inserción internacional y la existencia de experiencias diferenciadas en la aplicación de

estrategias de marketing. En el sector turístico, se analizó la empresa ITH Varadero; en el agroindustrial, el Grupo Azucarero AZCUBA; y en el biotecnológico, el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB). Estos casos permitieron examinar cómo se conciben y aplican los planes de marketing en contextos organizacionales diversos, identificando tanto buenas prácticas como limitaciones estructurales.

Los criterios de análisis empleados fueron cuatro:

1. **Pertinencia contextual:** entendida como la adecuación de las estrategias de marketing a las condiciones específicas del entorno cubano, marcado por restricciones materiales y regulatorias.
2. **Factibilidad operativa:** referida a la posibilidad real de implementar las acciones propuestas en función de los recursos disponibles y las capacidades organizacionales.
3. **Impacto social:** evaluado en términos de la contribución de las estrategias de marketing a la satisfacción de necesidades colectivas y al fortalecimiento de la función social de la empresa estatal.
4. **Potencial de replicabilidad:** que permitió valorar la posibilidad de transferir experiencias exitosas de un sector a otro, adaptándolas a las particularidades de cada contexto.

Esta metodología permite articular un análisis integral que combina la solidez del marco teórico con la riqueza de la evidencia empírica, ofreciendo una visión amplia y matizada sobre el papel de los planes de marketing en las empresas estatales cubanas.

Resultados y discusión

Diagnóstico Sectorial

Luego de aplicar los instrumentos pertinentes para obtener la información relevante de cada una de las empresas objeto de análisis, se plasma como síntesis de los resultados lo que se muestra en la tabla I. El análisis de la situación actual de las empresas estatales cubanas permite identificar un conjunto de hallazgos que resultan esenciales para comprender las limitaciones y potencialidades de la gestión del marketing en este sector.

En primer lugar, se constata que la mayoría de estas organizaciones carecen de planes de marketing formalizados, lo cual restringe de manera significativa su capacidad de planificación estratégica y su posibilidad de articular acciones coherentes a mediano y largo plazo. La ausencia de un documento rector que integre diagnósticos, objetivos, estrategias y mecanismos de control provoca que las decisiones de marketing se adopten de manera fragmentada y, en muchos casos, reactiva frente a coyunturas específicas.

Esta situación coincide con lo señalado por González (2018), quien advierte que la planificación empresarial en Cuba ha estado históricamente subordinada a esquemas centralizados que limitan la autonomía de las entidades para diseñar estrategias propias. En consecuencia, las empresas

estatales tienden a reproducir patrones de gestión tradicionales, con escasa innovación en la forma de relacionarse con sus públicos y mercados.

Sector	Aplicación del marketing	Herramientas utilizadas	Limitaciones principales
Turismo	Alta	Planes estratégicos y redes sociales	Dependencia de mercados externos
Agroindustria	Media	Ferias, catálogos, contactos institucionales	Escasez de recursos e insumos, baja digitalización
Biotecnología	Alta	Posicionamiento internacional, branding científico	Regulaciones de exportación

Tabla 1: Información obtenida por la recopilación de datos.

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se observa que el marketing en el contexto cubano se asocia principalmente con acciones de carácter promocional, tales como campañas publicitarias, elaboración de catálogos o participación en ferias comerciales, sin integrar de manera sistemática procesos de análisis de mercado, segmentación de clientes o posicionamiento estratégico. Esta visión reduccionista del marketing como mera promoción ha sido señalada también en la literatura internacional, donde se advierte que la confusión entre marketing y publicidad constituye un obstáculo para el desarrollo de estrategias empresariales integrales (Kotler & Keller, 2016; Baker, 2014).

En el caso cubano, esta limitación se ve reforzada por la falta de formación especializada en marketing estratégico entre los cuadros directivos, así como por la escasez de recursos destinados a la investigación de mercados. Como resultado, las empresas estatales carecen de información confiable sobre las preferencias de los consumidores, lo que dificulta la toma de decisiones orientadas a la satisfacción de necesidades reales y a la creación de valor.

Un tercer hallazgo relevante se relaciona con el uso limitado de herramientas digitales en la gestión del marketing. Aunque en los últimos años se han registrado avances en el empleo de redes sociales y plataformas institucionales para la promoción de productos y servicios, la conectividad restringida y la falta de acceso a tecnologías de punta limitan el alcance de estas iniciativas (García & Torres, 2021). La digitalización del marketing, que en otros contextos constituye un eje central de la competitividad empresarial, en Cuba se desarrolla de manera desigual y fragmentada, con experiencias aisladas que no logran consolidarse como políticas organizacionales.

Esta situación genera una brecha tecnológica que coloca a las empresas estatales en desventaja frente a actores privados y cooperativos, quienes, en algunos casos, han mostrado mayor flexibilidad para incorporar herramientas digitales en sus estrategias de comunicación y comercialización (López & Díaz, 2019). Desde una perspectiva científica, este hallazgo pone de

relieve la necesidad de investigar cómo adaptar las tecnologías digitales a las condiciones específicas del país, superando las limitaciones de infraestructura y conectividad.

Finalmente, se identificaron experiencias exitosas en sectores como el turismo y la biotecnología, donde la implementación de estrategias de marketing ha contribuido al posicionamiento internacional y a la diversificación de productos. En el caso del turismo, empresas comerciales estatales han logrado consolidar marcas reconocidas en mercados internacionales mediante el uso de planes de marketing que integran promoción digital, alianzas estratégicas y programas de fidelización de clientes (Rodríguez & Pérez, 2021).

Por su parte, la biotecnología cubana ha desarrollado un modelo de marketing basado en la calidad y rigor científico en la concepción de las ofertas y la innovación, lo que ha permitido posicionar productos como vacunas y medicamentos en mercados altamente competitivos (Tristá-Arbesú, Acevedo-Suárez & Gómez-Acosta, 2020). Estas experiencias demuestran que, cuando se aplican de manera sistemática, los planes de marketing pueden convertirse en herramientas eficaces para incrementar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas estatales, incluso en un entorno caracterizado por restricciones materiales y regulatorias.

La comparación entre los sectores que han logrado avances y aquellos que permanecen rezagados revela una marcada heterogeneidad en la aplicación del marketing dentro de las empresas estatales cubanas. Mientras que en el turismo y la biotecnología se observa una mayor integración de estrategias de mercado, en la agroindustria y la industria manufacturera predomina aún una gestión tradicional, centrada en la producción y con escasa orientación al cliente (Fernández, 2020).

Esta disparidad sugiere que el éxito en la implementación de planes de marketing depende no solo de factores estructurales, sino también de la cultura organizacional, el liderazgo directivo y la capacidad de innovación de cada sector. Desde el punto de vista científico, este hallazgo abre la posibilidad de realizar estudios comparativos que permitan identificar las condiciones que favorecen la adopción de prácticas de marketing más avanzadas en el contexto cubano.

Los hallazgos descritos evidencian que las empresas estatales cubanas enfrentan un escenario complejo en materia de marketing, caracterizado por la ausencia de planes formalizados, la reducción del marketing a funciones promocionales, el uso limitado de herramientas digitales y la existencia de experiencias exitosas en sectores específicos. Estas problemáticas, lejos de constituir obstáculos insalvables, representan oportunidades de investigación y de intervención práctica orientadas a fortalecer la gestión empresarial en el marco del socialismo cubano.

La institucionalización de los planes de marketing, adaptados a las condiciones estructurales del país, se presenta como una vía estratégica para mejorar la eficiencia, fomentar la innovación y articular los objetivos económicos con las necesidades sociales, contribuyendo así a la

sostenibilidad del modelo económico nacional (Blanco Rosales, 2020; Pérez & Hernández, 2022).

Los resultados confirman que los planes de marketing en Cuba deben diseñarse con un enfoque contextualizado, que combine objetivos de mercado, económico-financieros y sociales. A diferencia de los modelos internacionales, donde la competencia y la rentabilidad son los ejes centrales, en Cuba el marketing debe responder a principios de eficiencia social, equidad y sostenibilidad (Rodríguez & Pérez, 2021).

La literatura internacional respalda esta perspectiva. Kotler y Keller (2016) señalan que el marketing puede adaptarse a cualquier sistema económico, siempre que se redefinan sus objetivos y métricas. En el caso cubano, esto implica incorporar indicadores de impacto social, participación comunitaria y articulación territorial (López & Díaz, 2019).

El diseño de planes de marketing en las empresas estatales cubanas constituye un desafío estratégico en un contexto caracterizado por la coexistencia de actores públicos, privados y cooperativos, así como por limitaciones estructurales derivadas de la planificación centralizada, la escasez de recursos y la baja digitalización. Sin embargo, estas dificultades no deben interpretarse únicamente como obstáculos, sino también como oportunidades para la innovación y la adaptación de metodologías de gestión a las condiciones específicas del modelo socialista cubano. En este sentido, se propone una estructura metodológica que articula el diagnóstico contextualizado, la definición de objetivos mixtos, la segmentación del público, el diseño de estrategias adaptadas y la evaluación integral de resultados.

Propuesta de estructura metodológica para el diseño de planes de marketing en empresas estatales cubanas

1. Diagnóstico contextualizado: análisis FODA adaptado

El primer paso metodológico consiste en la realización de un diagnóstico profundo de la organización, utilizando un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) adaptado a las condiciones del entorno cubano.

Solución propuesta: El diagnóstico debe trascender la mera descripción de problemas y convertirse en una herramienta de planificación estratégica. Para ello, se recomienda:

- Incorporar métodos participativos que incluyan a directivos, trabajadores y comunidades locales en la identificación de fortalezas y debilidades.
- Complementar el FODA con un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) que permita comprender las restricciones externas.
- Utilizar indicadores mixtos (económico-financieros y sociales) para evaluar la pertinencia de las estrategias.

2. Definición de objetivos mixtos: económico-financieros y sociales

En el contexto cubano, los planes de marketing no pueden limitarse a la búsqueda de rentabilidad, sino que deben integrar objetivos sociales vinculados a la equidad, la sostenibilidad y el desarrollo territorial.

- Desafíos:
 - Dificultad para equilibrar eficiencia económica con impacto social.
 - Escasez de indicadores que midan la contribución social de la empresa.
- Oportunidades:
 - Posibilidad de diseñar métricas propias que reflejen la misión social de la empresa estatal.
 - Potencial de articular los planes de marketing con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Solución propuesta:

- Establecer objetivos económico-financieros claros (incremento de ingresos, diversificación de productos, eficiencia en costos, entre otros).
- Incorporar objetivos sociales (accesibilidad de bienes y servicios, generación de empleo, sostenibilidad ambiental).
- Diseñar un sistema de indicadores mixtos que permita evaluar simultáneamente la rentabilidad y el impacto social.

3. Segmentación del público por necesidades sociales

La segmentación de mercados en Cuba debe adaptarse a un contexto donde la capacidad adquisitiva o criterios de penetración/fidelización respecto a mercados tradicionales no resulten solamente los únicos relevantes.

- Desafíos:
 - Escasa investigación de mercados y falta de datos confiables.
 - Tendencia a ofrecer productos homogéneos sin diferenciar segmentos.
- Oportunidades:
 - Posibilidad de segmentar en función de necesidades sociales (alimentación, salud, recreación).
 - Uso de herramientas digitales emergentes para recopilar información sobre preferencias de los consumidores.

Solución propuesta:

- Implementar encuestas y entrevistas que permitan identificar segmentos poblacionales (jóvenes, adultos mayores, familias).
- Incorporar la segmentación territorial, diferenciando entre zonas urbanas, rurales y polos turísticos.

- Desarrollar perfiles de consumidores basados en necesidades sociales prioritarias, más allá del poder adquisitivo.

4. Estrategias adaptadas: producto, precio, promoción y distribución

El diseño de estrategias de marketing debe considerar las particularidades del modelo socialista cubano, donde la empresa estatal tiene responsabilidades económicas y sociales.

Producto

- Desafíos: Limitaciones en la innovación y en la calidad de los productos.
- Oportunidades: Potencial de diferenciación a través de la sostenibilidad y el valor agregado.
- Solución: Implementar sistemas de gestión de calidad y certificaciones internacionales; desarrollar productos con atributos de sostenibilidad.

Precio

- Desafíos: Regulación estatal de precios y subsidios.
- Oportunidades: Posibilidad de aplicar esquemas de precios diferenciados según segmentos sociales.
- Solución: Diseñar políticas de precios accesibles, con subsidios selectivos y diferenciación por segmentos.

Promoción

- Desafíos: Limitado acceso a medios digitales y baja inversión en publicidad.
- Oportunidades: Uso creciente de redes sociales y plataformas institucionales.
- Solución: Integrar medios tradicionales (radio, prensa, TV) con estrategias digitales en redes sociales y aplicaciones móviles.

Distribución

- Desafíos: Problemas logísticos y de transporte.
- Oportunidades: Posibilidad de alianzas con cooperativas y actores locales.
- Solución: Optimizar la logística mediante alianzas territoriales de carácter nacional e internacional y el uso de tecnologías de gestión de inventarios.

5. Evaluación: indicadores de eficiencia operativa e impacto social

La evaluación constituye un componente esencial para garantizar la efectividad de los planes de marketing.

- Desafíos:
 - Escasa cultura de evaluación en las empresas estatales.
 - Predominio de indicadores económicos sobre los sociales.
- Oportunidades:
 - Posibilidad de diseñar sistemas de evaluación integrales que midan eficiencia, impacto social y sostenibilidad.

Solución propuesta:

- Establecer indicadores de eficiencia operativa (reducción de costos, incremento de productividad, nivel de ingresos y rentabilidad).
- Incorporar indicadores de impacto social (satisfacción de necesidades básicas, accesibilidad de productos, desarrollo territorial).
- Evaluar la sostenibilidad ambiental mediante auditorías y certificaciones.

Conclusiones

Los planes de marketing en las empresas estatales cubanas deben concebirse como instrumentos estratégicos que, lejos de contradecir los principios del socialismo, pueden fortalecerlos al articular eficiencia económica con equidad social. En un contexto marcado por la coexistencia de actores públicos, privados y cooperativos, así como por limitaciones estructurales derivadas de la planificación centralizada, la escasez de recursos y la baja digitalización, el marketing se convierte en una herramienta de gestión capaz de orientar la producción y los servicios hacia la satisfacción de necesidades reales de la población. Su institucionalización permitiría superar la visión reduccionista que lo asocia únicamente con la promoción, consolidándolo como un proceso integral de análisis, planificación y evaluación.

La implementación de planes de marketing adaptados al modelo cubano ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia organizacional, diversificar la oferta de bienes y servicios y fomentar la innovación en sectores estratégicos como el turismo, la agroindustria y la biotecnología. Para ello, resulta imprescindible fortalecer la formación en marketing estratégico entre directivos y especialistas, desarrollar metodologías propias que integren objetivos económicos y sociales, y promover la investigación aplicada que documente experiencias exitosas y sistematice buenas prácticas. De esta manera, el marketing se convierte en un puente entre la planificación centralizada y la flexibilidad que demandan los entornos competitivos actuales.

Finalmente, la institucionalización del marketing en las empresas estatales cubanas debe concebirse como un proceso gradual y contextualizado, que incorpore indicadores de eficiencia operativa, impacto social y sostenibilidad ambiental. Este enfoque integral no solo contribuiría a elevar la competitividad de las empresas en mercados nacionales e internacionales, sino que también reforzaría su función social, garantizando accesibilidad, equidad y soberanía productiva. En consecuencia, los planes de marketing se consolidan como una vía estratégica para modernizar la gestión empresarial estatal, sin renunciar a los principios que sustentan el modelo socialista cubano.

Referencias

- Armstrong, G., & Cunningham, M. H. (2018). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Baker, M. J. (2014). *Marketing strategy and management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Blanco Rosales, H. (2020). La empresa estatal cubana, problemas y transformaciones necesarias. *IPS Cuba*. <https://www.ipscuba.net>
- Chikán, A. (2001). *Business economics in socialist contexts*. Budapest University Press.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Díaz Fernández, I. (2017). La innovación en empresas estatales cubanas: análisis para un debate. *Observatorio de la Economía Cubana*. Universidad de La Habana.
- Dueñas Reyes, E., Rodríguez Veiguela, Y., Pons García, R. C., Tanda Díaz, J., & Bernal Rodríguez, J. (2024). Atributos identificativos del producto turístico de naturaleza: Paseo por el Río. Estrategias efectivas para su comercialización. *Universidad Y Sociedad*, 16(3), 96–107. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4457>
- Fernández, R. (2020). Gestión del conocimiento en empresas estatales cubanas. *Revista Cubana de Administración Pública*, 12(3), 45–61.
- García, L., & Torres, Y. (2021). Limitaciones estructurales en la gestión empresarial estatal. *Revista Economía y Desarrollo*, 169(2), 88–103.
- González, M. (2018). Planificación centralizada y gestión empresarial en Cuba. *Revista Temas*, 92, 34–41.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- López, J., & Díaz, A. (2019). Marketing social y desarrollo local en Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 112–121.
- Martínez, R. (2020). El marketing en la empresa socialista cubana: retos y perspectivas. *Revista Economía y Sociedad*, 25(1), 55–70.
- Mesa-Lago, C. (2005). *The Cuban economy in a new era*. University Press of Florida.
- Pérez, A., & Hernández, L. (2022). Estrategias de gestión en empresas estatales cubanas. *Revista Ciencias Sociales*, 18(2), 77–95.
- Rodríguez, D., & Pérez, M. (2021). Marketing estratégico en el contexto cubano actual. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 14(4), 101–118.
- Sarmentero Bon, I., Dueñas Reyes, E., Abreus Villalobo, L., y Bravo Macías, C. C. (2024). Utilización del nivel de integración estratégica en el proceso de planeación estratégica. *Uniandes Episteme*, 11(2). <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/3389>

- Sosa, M. C. (2023). La planeación del desarrollo turístico como una industria comunitaria. *Visión de futuro*, 27(1), 40-58.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.002.es>.
- Tristá-Arbesú, G., Acevedo-Suárez, J. A., & Gómez-Acosta, M. I. (2020). La empresa estatal industrial cubana y la actualización del modelo económico cubano. *Ingeniería Industrial*, 41(3), 1–15.
- Vega, T., y Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico. *Revista espacios*, 41(45), 247-260.

Contribución autoral

Michel Enrique Morejón Ramos: diseño de la investigación, la redacción y corrección del manuscrito, la metodología, supervisión y validación.

Roberto Carmelo Pons García: análisis e interpretación de los datos, la corrección del manuscrito, análisis formal, y la utilización del software matemático para procesar los datos.

Ariel Peña Heredia: contribuyó a la conceptualización, la metodología, y edición final.

Jensy Tanda Díaz: contribuyó a la conceptualización, la metodología, y edición final.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.