

Perfil estratégico de orientación al mercado para micro pequeñas y medianas empresas

Strategic marked-oriented profile for micro, small and medium-sized enterprises

 Yinet Rodríguez-Sanzo

 Madelaine Vasallo-Conde

 Hilda Oquendo-Ferrer

 Lianet Sanzo-Martín

hilda.oquendo@reduc.edu.cu 

Universidad Le Cordon Bleu, Lima, Perú

Recibido: 20/06/2025

Revisado: 02/07/2025

Aceptado: 08/07/2025

Publicado: 10/07/2025

RESUMEN

La aprobación de nuevas formas de gestión en Cuba contribuye a impulsar el sector empresarial con la aparición de Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME). Resulta imprescindible para el desarrollo de las MIPYME, el conocimiento del mercado al satisfacer las necesidades y demandas de los clientes, con un máximo aprovechamiento de las capacidades disponibles, por lo que el objetivo de la presente investigación es diseñar un perfil estratégico de orientación al mercado para las MIPYME. Se empleó un método mixto, así como una revisión sistemática en Scopus, SciELO, Google académico, SCISPACE, Redalyc y Dialnet para identificar brechas en modelos de orientación al mercado para empresas. Se desarrolló un perfil estratégico de orientación al mercado para MIPYME, herramienta de fácil aplicación que les permita trabajar aspectos claves para posicionarse en el mercado. Se aplicó en la MIPYME SURL SolCaleb, donde se identificó una posición media, por la participación en el mercado, la preferencia de la marca y la retención de los clientes. Con los resultados de la investigación se evidenció que una orientación al mercado no solo impulsa la competitividad, también fomenta la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. El perfil estratégico de orientación al mercado para MIPYME permite realizar diagnósticos constantes para crear estrategias que mejoren su posicionamiento y con ello el impulso al sector empresarial en Cuba.

Palabras clave: Mercado; MIPYME; orientación al mercado; perfil estratégico.

ABSTRACT

The approval of new management forms in Cuba contributes to boosting the business sector with the emergence of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). Knowledge of the market is essential for the development of MSMEs to meet customer



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

needs and demands, with maximum utilization of available capabilities. Therefore, the objective of this research is to design a market-oriented strategic profile for MSMEs. A mixed-method approach was used, along with a systematic review in Scopus, SciELO, Google Scholar, SCISPACE, Redalyc, and Dialnet to identify gaps in market orientation models for companies. A market-oriented strategic profile for MSMEs was developed, a user-friendly tool that allows them to work on key aspects to position themselves in the market. It was applied in the SURL SolCaleb MIPYME, where a medium position was identified, based on market participation, brand preference, and customer retention. The results of the research showed that market orientation not only boosts competitiveness but also fosters innovation and adaptability in a constantly changing business environment. The market-oriented strategic profile for MIPYME allows for constant diagnostics to create strategies that improve their positioning and thereby boost the business sector in Cuba.

Keywords: Market; MIPYME; market orientation; strategic profile.

INTRODUCCIÓN

El ámbito económico empresarial ejerce una fuerte presión para la permanencia y desarrollo de las empresas, debido a la globalización económica, la apertura de mercados, los cambios continuos y la incertidumbre que provocan dichos cambios. El incremento de la competencia, así como los usos crecientes de nuevas tecnologías de información se sitúan como los elementos más importantes para mejorar su desempeño y, por ende, lograr su supervivencia.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) se definen como un tipo de empresa con características distintivas, que posee dimensiones con límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones (Westreicher, 2020). También son reconocidas bajo el término micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), donde se realiza una extensión del término original, para incluir a la microempresa.

El mercado global considera a las MIPYME como el sector más productivo en la economía de un país y

son consideradas una prioridad para el crecimiento económico por el impacto que tienen tanto en países desarrollados como en los en vías de desarrollo. Crecer, desarrollarse y mantenerse es un reto diario en un entorno dinámico que implica plantear estrategias para alcanzar el desarrollo empresarial.

Las MIPYME representan el 90 % de todas las empresas, hasta el 70 % de todos los puestos de trabajo y el 50 % del Producto Interno Bruto (PIB). En América Latina constituyen el 98% del tejido empresarial y generan el 61% del empleo. Es más, solo a nivel de MIPYME se genera más del 67% del empleo formal, por lo que su existencia y sostenibilidad sea crítica para el desarrollo económico-social (Souza y Abreu, 2024).

La constitución de estas figuras conduce a una reestructuración más flexible de la economía nacional, apegada a la actividad productiva y de servicios de cada región del archipiélago. Con la creación de estas pequeñas empresas se favorece la canalización de

encadenamientos productivos y refuerza el diseño estratégico de desarrollo.

En Cuba hasta julio de 2024 se habían aprobado 11 044 MIPYME privadas y solamente 222 MIPYME estatales como parte de la estrategia para dinamizar la economía cubana. Estos actores económicos, nacen bajo el amparo de las nuevas legislaciones, que apuestan por la participación de todos los sectores para el desarrollo del país (Dávila, 2024).

Múltiples han sido los emprendedores que han apostado por la creación de una MIPYME, pero en este deseo infatigable, la poca experiencia y conocimientos limitados sobre aspectos esenciales para su desarrollo, han dado al traste con dificultades económicas y productivas que impiden el posicionamiento en el mercado de productos y servicios.

El establecimiento y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME) en las economías emergentes constituyen un fenómeno complejo moldeado por una serie de determinantes, que abarcan las capacidades internas, los contextos externos y las oportunidades disponibles.

Estudios realizados por García et al. (2023) y López y Nicolás (2025) referencian que en el área de las Américas y en Cuba es alto el índice de fracaso en los dos primeros años de creadas las MIPYME. Todos coinciden en que la mayoría surgieron de forma empírica sin estudios previos de factibilidad ni de mercado.

En este contexto Rodríguez et al. (2015) y Amiru (2024a) manifiestan que la orientación al mercado ha sido identificada como un factor clave para el alto rendimiento empresarial. Esta estrategia permite anticipar cambios en

el mercado y responder de manera ágil, fortaleciendo la ventaja competitiva. Además, forma parte de la cultura organizacional y está estrechamente ligada a la estrategia empresarial, ya que requiere un conocimiento profundo del mercado y de la competencia.

Las MIPYME luchan diariamente por su supervivencia y adaptación a los contextos posmodernos cambiantes e inciertos, que imponen constantes desafíos debido a la versatilidad de sus mercados económicos y de sus recursos humanos. Dificulta su desarrollo y sostenibilidad la inexistencia de un plan estratégico que le permita fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas; la limitada proyección financiera de las pequeñas empresas a mediano y largo plazo dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor. Por lo que la presente investigación tiene como objetivo diseñar un perfil estratégico de orientación al mercado para las MIPYME.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se empleó un método mixto. Se realizó una revisión sistemática en Scopus, SciELO, Google académico, SCISPACE, Redalyc y Dialnet, para identificar brechas en modelos de orientación al mercado para empresas. Luego, se desarrolló y aplicó un perfil estratégico de orientación al mercado, específicamente para las MIPYME.

La noción de orientación al mercado se ha desarrollado a partir del marco más amplio del marketing, que prioriza la comprensión y el cumplimiento de las demandas de los consumidores. Se considera una aplicación práctica del concepto de comercialización y una base para una ventaja competitiva duradera,

que podría resultar en un mejor desempeño organizacional; además representa un enfoque estratégico en los negocios que prioriza al cliente como el punto focal de todas las operaciones de la organización. Este enfoque se considera esencial para lograr tanto la eficiencia como la eficacia en los diversos sectores de las organizaciones (Osuagwu, 2019).

La orientación al mercado constituye un marco estratégico que involucra el compromiso de las empresas en responder y entender las necesidades del cliente, los comportamientos competitivos, así como las competencias internas para mejorar la eficacia organizacional. Este marco incluye tres dimensiones principales o componentes claves: la orientación al cliente, la orientación a las competencias y la coordinación interfuncional. Esta guía es especialmente crucial para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), dado su impacto sustancial en su eficacia operativa y flexibilidad en los mercados competitivos, según estudios realizados por Amiru (2024b), Ortega et al. (2025)

La cultura de la orientación al mercado es imprescindible para los estrategias de marketing que buscan lograr un rendimiento excepcional en el mercado. Este proceso implica la adopción de principios como el enfoque centrado en el cliente, la empatía y los esfuerzos colaborativos, que mejoran significativamente la capacidad de innovación de la organización y la preservación de las ventajas competitivas. La orientación al mercado constituye un marco estratégico que prioriza al cliente como el punto focal de todas las operaciones comerciales. Se considera vital para lograr tanto la eficiencia como la eficacia en los

diversos sectores de las organizaciones (Kanagal, 2017).

Se asume la adopción del concepto de orientación al mercado desde una doble perspectiva cognitiva y operativa o de comportamiento, pues ambas son necesarias y no excluyentes. Ello da lugar a la consideración de la orientación al mercado como un recurso intangible, una habilidad, una capacidad, que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados.

La orientación al mercado por sí sola es insuficiente para garantizar una ventaja competitiva en entornos desafiantes; es necesario un marco estratégico adaptativo que alinee sus principios fundamentales con las circunstancias empíricas, transformando así los conceptos teóricos en mecanismos prácticos para la supervivencia.

En Cuba, la orientación al mercado se desarrolla bajo condiciones particulares, marcadas por un entorno económico mixto (con elementos centralizados y aperturas parciales), limitaciones de acceso a mercados globales. A pesar de estos desafíos, las empresas cubanas, tanto estatales como privadas (cuentapropistas y MIPYME), han adoptado como modelo de orientación al mercado lo estipulado en el Decreto-Ley No. 281 [Consejo de ministros, (2013)]. Por lo cual se establece el sistema de mercadotecnia como una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como

punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

La elaboración de perfiles estratégicos funciona como un instrumento analítico para que las empresas evalúen sus competencias internas junto con la dinámica del mercado externo, lo que permite una toma de decisiones y una planificación estratégica juiciosas.

El perfil estratégico se define por su claridad y su implementación sencilla. Este atributo lo pone fácilmente a disposición de los responsables de la toma de decisiones que necesitan una evaluación rápida de la postura estratégica de su organización sin realizar análisis excesivamente complejos (Sudarwanto, 2023).

Otro estudio presenta la elaboración de perfiles estratégicos como una metodología para desarrollar un perfil estratégico que encapsula la coherencia y la congruencia de las decisiones estratégicas en varias funciones dentro de las MIPYME. Este marco metodológico es esencial para comprender el grado en que las estrategias de todas las funciones empresariales están integradas armoniosamente, garantizando así que todos los componentes de la organización se esfuercen colectivamente por alcanzar objetivos unificados (Untoro y Kusmantini, 2020).

Es por ello que, en respuesta a las limitaciones identificadas, se propone un perfil estratégico que no solo evalúa la orientación al mercado tradicional,

sino que integra capacidades dinámicas para gestionar riesgos de MIPYME en economías emergentes.

El perfil consta de once puntos clave que van desde una caracterización de la MIPYME con un breve análisis de tendencias del mercado; la determinación de la propuesta de valor del negocio, según el modelo Canvas, herramienta visual que permite analizar y crear modelos de negocio desde nueve bloques fundamentales entre los que se encuentra la propuesta de valor (Puga, 2022); se analiza la rentabilidad y flexibilidad de la cartera de productos o servicios; la confiabilidad de los proveedores; la competencia, los costos de producción, los clientes reales y potenciales, la perspectiva de expansión al mercado; las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, a través de la matriz FODA; el posicionamiento en el mercado, aspecto en el que se calcula el índice de posicionamiento en el mercado que permite diagnosticar la situación real de la MIPYME de forma cuantitativa.

Perfil Estratégico de Orientación al Mercado para MIPYME:

Este perfil constituye una herramienta de fácil aplicación pues no es necesario ser especialista en la materia para completar los datos que se necesitan para diagnosticar el estado de la MIPYME en su orientación al mercado y brinda aspectos claves para desarrollar una estrategia efectiva que permita el posicionamiento de la empresa. En la figura 1 se presenta el diagrama causa-efecto del Perfil estratégico de orientación al mercado para MIPYME.

Procedimiento para elaborar el perfil estratégico.

1. Información General de la MIPYME (Enfoque estructurado y con fuentes de validación) (En este punto se debe recopilar información de la MIPYME)

- Nombre, ubicación exacta, año de fundación.
- Actividad económica según lo establecido por el Nomenclador de Actividades Económicas vigentes (NAE), basado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 3, de las Naciones Unidas; (Código NIT y CNAE)
- Brecha identificada: ¿Qué necesidad no cubierta en el mercado justifica la existencia de la MIPYME? (ej.: falta de proveedores locales, productos con atributos diferenciadores).

2. Propuesta de Valor (Modelo Canvas)

Para aplicar la propuesta de valor del Modelo Canvas es necesario determinar las necesidades reales de los clientes: determinando las tareas, frustraciones y alegrías de este, para proponer una solución única desde el producto o servicio ofertados que alivie las frustraciones y cree alegrías.

3. Cartera de Productos/Servicios (Enfoque en rentabilidad y flexibilidad)

En este punto se clasificarán los productos por contribución a ventas y utilidades según el método ABC también llamado Análisis de Pareto o Regla 80/20 (Castro y Salas, 2022), donde se agrupan en tres grupos los productos según su importancia:

- A (Críticos): Alto impacto (ej.:20 % de los productos generan 80 % de las

ventas).

- B (Intermedios): Contribución moderada.
- C (Menores): Bajo impacto (ej.:50 % de los productos generan solo 5 % de las ventas).

Para este análisis es necesario recopilar datos como las ventas por producto (en unidad o dinero) y la utilidad bruta por producto (ventas-costos directos).

Capacidad de adaptación: Con una escala del 1 al 5 determinar ¿Qué tan fácil es migrar de las producciones tradicionales a nuevos productos? (ej.: maquinaria modular, habilidades del equipo).

Oportunidades de diversificación: Basadas en tendencias (ej.: sostenibilidad, personalización, innovación).

4. Proveedores (Análisis de riesgos y estrategias de mitigación)

- Identificar los insumos críticos para la operación de la MIPYME, evaluar los riesgos asociados a cada proveedor y definir estrategias de mitigación para garantizar la continuidad del negocio.
- Se evaluarán a los proveedores utilizando los criterios de Morgan y Strong, (1998); Khan (2023) y Fernández (2024); Calidad (Verifique estándares y certificaciones), Costo (Compare opciones sin comprometer calidad), Plazos de entrega (Asegure cumplimiento en tiempos), por ser el que más se adapta al estudio realizado.

Para mitigar los riesgos asociados a los proveedores deben revisarse los siguientes puntos:

- Identifique si hay al menos 2 proveedores alternativos en otras zonas.
- Revise los contratos a mediano plazo

para garantizar suministro.

- Mantenga un inventario de seguridad.
- Negocie cláusulas de penalización por retrasos.
- Realice evaluaciones trimestrales a proveedores.

5. Competencia

- Se analizan los productores que oferten los mismos productos o similares en el área geográfica del mercado real y potencial donde se ofertan las producciones y si, este es un mercado cautivo, quiere decir si eres el único que ofertas esos productos o si no existen otros productores que oferten los mismos productos o similares.
- Variables para comparar: Precio, calidad, distribución, percepción de marca.

6. Costos de Producción

- En este punto es imprescindible revisar la estructura del costo de cada uno de los productos o servicios ofertados: los costos fijos, variables; compararlos con los de la competencia y determinar el punto de equilibrio.
- Los costos fijos son los gastos que no varían el nivel de producción (CUP/ mensuales), como: la mano de obra, alquiler del local, servicios básicos (agua, luz), mantenimiento de equipos, marketing y publicidad, depreciación de máquinas.
- Los costos variables son los gastos que dependen del volumen de producción (CUP), como: la materia prima, envases, energía o combustible para producción.
- Punto de equilibrio multiproducto (PE multiproducto).

$$(1) \quad \text{PE multiproducto} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución Ponderado Total}}$$

Donde:

$$(2) \quad \text{Margen de Contribución por producto} = \text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable}$$

$$(3) \quad \text{Ventas totales} = (\text{Ventas A}) + (\text{Ventas B}) + (\text{Ventas C}) + (\text{Ventas D})$$

$$(4) \quad \text{Tasa de Participación de A} = \frac{\text{Ventas de A}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$(5) \quad \text{Margen de Contribución Ponderado de A} = (\text{MCU de A})(\text{Tasa de participación de A})$$

$$(6) \quad \text{Margen de Contribución Ponderado Total} = (\text{MCP de A}) + (\text{MCP de B}) + (\text{MCP de C}) + (\text{MCP de D})$$

El punto de equilibrio es la capacidad a partir de la cual se empieza a obtener ganancias, en este punto se igualan las ventas a los costos, por tanto, para esas condiciones deben vender por encima de ese valor. El resultado se interpreta en cuánto debes vender para cubrir costos.

7. Clientes

Se deben determinar los clientes actuales:

- Empresas: Volumen, frecuencia, margen por cliente.

- Minoristas: Perfil demográfico y de comportamiento.

Clientes potenciales: Aquellas entidades que no se les está vendiendo, pero que ya se ha observado indicio de interés en adquirirlas producciones que se ofertan. Valorarla población como cliente minorista, universo total de la población del municipio, si estás en capacidad de cubrir la demanda de tus producciones en la población total o en el segmento de mercado donde tienes capacidad real de posicionarte como proveedor.

8. Perspectiva de Expansión (Enfoque en viabilidad)

Se deben declarar en este punto las posibles zonas de expansión, la factibilidad de cada posibilidad y los requisitos que

son necesarios para acceder a las zonas declaradas, en la tabla 1 se puede apreciar un ejemplo para el análisis.

Tabla 1.
Análisis para la perspectiva de expansión

Zona de Expansión	Factibilidad	Requisitos
Local	Alta	Mejorar distribución
Regional	Media	Inversión en logística
Internacional	Baja	Certificaciones

9. Matriz FODA

En este punto se debe construir la matriz FODA utilizando un método de expertos para poder evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la MIPYME y determinarlas causas raíz de las debilidades y amenazas para proponer acciones que las contrarresten, es decir trazar una estrategia.

10. Posicionamiento en el mercado

Se debe determinar el posicionamiento que tiene la MIPYME en el mercado que interactúa y las causas concretas de tal estado, para ello se determina el índice de posicionamiento en el mercado (IPM).

El IPM se calcula usando cuatro factores importantes, cada uno evaluado del 0 al 10. Luego, se promedian esos puntajes para obtener un resultado final. Los cuatro factores son:

Participación en el Mercado: Se mide qué tan grande es la empresa comparada con la competencia; puede ser determinada de dos formas distintas en dependencia de lo que tenga más relevancia (Volumen físico o Valor económico) para el sector al que pertenezca la empresa. Además, es necesario determinar cuál es el mercado en el que participas.

$$(7) \text{ Participación en el mercado (\%)} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} 100$$

$$(8) \text{ Participación en mercado (\%)} = \frac{\text{Unidades de peso producidas en la empresa}}{\text{Total de unidades de peso producidas en el mercado}} 100$$

Ejemplo: Si se vende el 15% de todo lo que se vende en el mercado, eso da un puntaje.

Puntaje:

Menos del 5 %= 0 puntos

5-10 %= 5 puntos

10-20 %= 8 puntos

Más del 20 %= 10 puntos

Preferencia de Marca (PM): Se mide cuántos clientes eligen comprar la marca en lugar de otras.

Ejemplo: Si 4 de cada 10 clientes prefieren la marca, eso se convierte en un puntaje.

$$(9) \quad \text{PM} = \frac{\text{clientes que prefieren la marca}}{\text{total de clientes}} = \% \text{ de preferencia}$$

Puntaje:

Menos de 5% = 0 puntos

5-30% = 5 puntos

30-60% = 8 puntos

Más de 60% = 10 puntos

Margen Neto: Se mide cuánto se gana después de cubrir los costos.

Ejemplo: Si se vende a \$ 100 y los costos son \$ 88, el margen neto es del 12 %.

Puntaje:

Menos del 5 % = 0 puntos

5-10% = 5 puntos

Más del 10% = 10 puntos

Retención de Clientes (RC): Se mide qué porcentaje de clientes vuelve a comprar.

Ejemplo: Si 65 de cada 100 clientes regresan, eso da un puntaje.

$$(10) \quad RC = \frac{\text{clientes que regresan}}{\text{total de clientes}} = \% \text{ de retención}$$

Cálculo del IPM final:

Se multiplica el puntaje obtenido por el peso de cada factor y se suman.

Si: 0-4: Posicionamiento débil (necesitas hacer cambios).

4-7: Posicionamiento medio (hay oportunidades para mejorar).

7-10: Posicionamiento sólido (estás bien, pero siempre hay espacio para mejorar).

11. Recomendaciones

Deben estar dirigidas a dar solución a la situación concreta de la MIPYME en su posicionamiento en el mercado, qué hacer y cómo hacerlo, con acciones creativas, dinamizadoras y con fechas de cumplimiento que permitan mejorar el posicionamiento en el mercado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se elaboró el perfil estratégico de orientación al mercado de la MIPYME SURL SolCaleb.

Información general

- **Nombre:** MIPYME SURL SolCaleb
- **Ubicación:** Calle Maceo #48, Municipio Esmeralda, Provincia Camagüey, Cuba.

- **Año de fundación:** 2021 (inscrita el 24/11/2021)

- **Actividad económica:** Elaboración y comercialización de alimentos como jugos naturales, conservas, mermelada, vinagre, aliños, entre otras producciones a partir de frutas y verduras (NIT: 50009445815; CNAE: 1030 – Conservación de frutas, legumbres y hortalizas).

- **Tendencias del sector:**

Aumento del turismo en cayería norteña, impulsando la necesidad de productos locales para hoteles.

- **Brecha identificada:**

Falta de proveedores locales de productos alimenticios con calidad certificada y precios accesibles.

Propuesta de Valor (Modelo Canvas)

- Segmentos de clientes: Adultos jóvenes (25- 40 años), adultos de mediana edad (41- 60 años) y adultos mayores (61- 80); tanto hombres como mujeres cubanos, aunque puede haber una ligera predominancia femenina en el ámbito doméstico; trabajadores del municipio Esmeralda y de la provincia Camagüey fundamentalmente, con un salario

- promedio de 5 000,00 pesos; redes hoteleras; consumidores comprometidos con el consumo responsable y sostenible; restaurantes y cafeterías que valoran la sostenibilidad y la producción local; instituciones públicas (salud, educación).
- Necesidades: Alimentos de calidad, conservas naturales, precios accesibles y variedad, alimentos inocuos y producciones estables.
 - Propuesta de valor: Amplia gama de mermeladas, jugos y conservas; certificaciones de calidad, así cumplimiento de normas sanitarias; apoyo a agricultores locales y prácticas agrícolas responsables; producto en varios formatos, asequible y de alta calidad que promueve la salud y el bienestar; envases reciclables, con un enfoque en la reducción de residuos; diversidad de formas de pago (tarjeta de crédito, transferencia bancaria, efectivo).
 - Frustraciones del cliente: Inestabilidad en suministros de competidores; poca diversidad en presentaciones; experiencias previas con productos de baja calidad o sabor insatisfactorio; precios elevados en productos que cumplen con sus expectativas de calidad.
 - Creadores de alegrías: Adaptabilidad a materias primas estacionales; garantizar que todos los productos sean 100% naturales y etiquetados claramente como libres de conservantes y aditivos; información sobre el almacenamiento adecuado para maximizar la frescura del producto.

Cartera de Productos/Servicios (Enfoque en rentabilidad y flexibilidad)

El análisis ABC de los productos elaborados el mes de febrero del 2025 se puede ver en la tabla 2:

- A (puré de tomate): representa el 79,20 % de las ventas, genera el 73,19% de las utilidades y tiene una capacidad adaptativa de 4 puntos.
- B (mermelada, aceite de coco y pellys de maíz): constituyen el 20,8% de las ventas, el 26,81% de las utilidades y una capacidad adaptativa de 3 puntos.

Tabla 2.
Análisis ABC de los productos de la MIPYME SolCaleb

Producto	Ventas (\$)	% Ventas	Utilidad Bruta (\$)	% Utilidad
Puré de tomate	62 940,00	79,20	8 068,19	73,19
Mermelada	4 940,00	6,20	1 140,00	10,34
Aceite de coco	5 800,00	7,30	859,85	7,80
Pellys de maíz	5 800,00	7,30	955,55	8,67
Total	79 480,00	100	11 023,59	100,00

- La SURL cuenta con una capacidad adaptativa de la línea de producción de 4 puntos, al identificar de forma rápida y acertada nuevas líneas de producción a las que se adapta correctamente el área de elaboración, en dependencia de las materias primas (frutas y vegetales) que según la época del año cosechen los proveedores de la pequeña empresa, y de la comercialización de estos con la misma. Con oportunidades de diversificación como: envases ecológicos y líneas de producción para exportación.

Proveedores (Análisis de riesgos y estrategias de mitigación)

Se reconocen como insumos críticos las frutas, verduras, azúcar y envases. Los proveedores reconocidos de estas materias primas son la Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) Lázaro Peña, Unidad Básica Producción Cooperativa (UBPC) Ernesto Ché Guevara, la Empresa Mayorista Provincial de Alimentos (EMPA) en Esmeralda y el Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) en Esmeralda; se ha determinado que los riesgos asociados a ellos son la alta dependencia, la escases de recursos a nivel nacional, los retrasos logísticos.

Para mitigar los riesgos identificados se adoptará como estrategia firmar contratos

con más proveedores como alternativa, negociar cláusulas de penalización por incumplimiento de contrato, además se mantendrá abastecido el inventario de seguridad.

Evaluación de proveedores:

- Calidad: 6 (certificaciones sanitarias).
- Costo: 7 (precios competitivos, pero inestables).
- Plazos de entrega: 5 (mejorable con contratos a mediano plazo).

Competencia

La MIPYME SolCaleb (SURL) cuenta con un mercado real clasificado como un mercado cautivo, ya que no existen empresas que oferten productos iguales o similares a los suyos; aunque en el mercado potencial identificado por la misma (localidades del municipio Esmeralda, cabecera municipal de Camagüey, hoteles de la cayería norte de la provincia Camagüey), sí, existen pequeñas empresas que constituyen competencia para sus productos como lo son las siguientes: Las Delicias, La Esmeralda, EDEN, Os&mani, MERXBIT y COPAL, pues cuentan con líneas de producción similares, sin embargo la SURL SolCaleb cuenta con productos certificados. Para evaluar los resultados de este aspecto ver tabla 3.

Tabla 3.
Análisis de la competencia

Variable	MIPYME SolCaleb	MIPYME Las Delicias	EDEN
Precio	Medio	Alto	Bajo
Calidad	Alta(certificada)	Media	Baja
Distribución	Local (Esmeralda)	Regional	Limitada

Costos de Producción

La estructura de costos que se analiza es la del puré de tomate, producto de alto impacto identificado en la aplicación del método ABC en el punto tres.

En la tabla 4 se encuentra el análisis realizado para determinar el punto de equilibrio multiproducto a la pequeña empresa.

Tabla 4.
Punto de equilibrio Multiproducto

Producto	Puré de tomate	Mermelada	Aceite de coco	Pellets de maíz	General
Precio venta Pvu (\$/u)	260,00	130,00	200,00	40,00	
Costo variable CVU (\$/u)	205,00	100,00	170,35	33,41	
Demanda mensual Q (u)	330,00	40,00	30,00	145,00	
Margen contribución (\$/u)	55,00	30,00	29,65	6,59	
Total de ventas (\$/mes)	85 800,00	5 200,00	6 000,00	5 800,00	102 800,00
Tasa de Participación \$/\$	0,83	0,05	0,06	0,06	1,00
Margen de contribución ponderada unitaria \$	45,90	1,52	1,73	0,37	49,52
Punto de equilibrio (u/mes)	267,11	16,19	18,68	18,06	320,04
Costo Fijo CF (\$/mes)					15 850,00

La pequeña empresa debe vender 268 unidades/mes de puré de tomate, 17 de mermelada, 19 de aceite de coco y 19 de pellets de maíz para cubrir los costos totales de producción y comenzar a generar ganancia.

Cabe destacar que al realizar la ficha de costo de cada producto se le incluye a la misma hasta un margen del 25% que representa la utilidad a obtener en cada uno, según lo establecido por la Resolución

148/2023 del Ministerio de Finanzas y Precios para la actividad de producción de bienes.

Cientes

La empresa SolCaleb (SURL) ha identificado claramente sus diferentes tipos de clientes y ha desarrollado estrategias específicas para cada uno, con el objetivo de maximizar sus ventas y expandir su presencia en el mercado.

Tabla 5.
Análisis de clientes

Tipo	Perfil	Estrategia
Mayoristas (70 %ventas)	Hoteles de Isla Azul, EMPA	Fidelización con entregas puntuales
Minoristas (30 %)	Población local	Promociones en UEB Hanoi/Palermo
Potenciales	Cayo norte(turismo)	Muestras gratis para hoteles

Perspectiva de Expansión

La tabla 6 presentada se refiere a la factibilidad y los requisitos necesarios para llevar a cabo dicha expansión. La perspectiva de expansión de la empresa y detalla tres zonas específicas, junto con su

Tabla 6.
Perspectiva de expansión al mercado

Zona	Factibilidad	Requisitos
Camagüey (cabecera)	Alta	Logística de distribución
Cayería norte(hoteles)	Media	Certificaciones adicionales
Exportación (vinagres)	Baja (mediano plazo)	Permisos sanitarios

Matriz FODA

El análisis FODA revela que la empresa tiene fortalezas significativas, como un producto exclusivo y costos competitivos, que pueden aprovecharse para capitalizar oportunidades en un entorno favorable como el crecimiento del turismo y la demanda de alimentos orgánicos. Sin embargo, también enfrenta debilidades internas, como la falta de maquinaria y baja capacitación, que deben ser abordadas para mejorar su competitividad. Además, debe estar atenta a las amenazas externas, como la inestabilidad en los suministros y la creciente competencia de nuevas MIPYME, para desarrollar estrategias que mitiguen estos riesgos y aseguren su crecimiento sostenible en el mercado.

Tabla 7.
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS(F)	OPORTUNIDADES(O)
1. Producto exclusivo: Barra de Coco sin competencia directa.	1. Turismo en crecimiento: Demanda en cayería norte de Camagüey.
2. Certificaciones: Licencia sanitaria.	2. Apertura MIPYMES: Oportunidad para exportar (ej. orgánicos).
3. Cadena de suministro local: Alianzas con CCS y UBPC.	3. Tendencias saludables: Consumidores premium.
4. Adaptabilidad: 22 productos ajustables a temporadas.	4. Comercio digital: Plataformas como Instagram o market places cubanos.
DEBILIDADES(D)	AMENAZAS(A)
1. Dependencia de insumos: Escasez de envases y materias primas.	1. Regulaciones estatales: Restricciones a importaciones.
2. Capacitación: Bajo dominio de marketing digital.	2. Competencia: MIPYMES como Las Delicias o EDEN.
	3. Inestabilidad económica: Inflación y fluctuaciones.

Posicionamiento en el mercado

Participación en el Mercado: Se determina que tan grande es la empresa comparada con la competencia y al ser la MIPYME una empresa de producción se utiliza la segunda fórmula planteada en este punto, que emplea los volúmenes físicos.

Se analiza el mercado de la provincia de Camagüey, pues se comercializan las producciones en esta zona y para ello se utilizan los datos del Anuario Estadístico de Camagüey 2023 (p. 142).

Tabla 8.
Posicionamiento en el mercado

Factor	Puntaje (0-10)	Peso (%)	Contribución
Participación de mercado (6,37%)	5	35	1,75
Preferencia de marca (40%)	8	30	2,4
Margen neto (20%)	10	20	2,0
Retención de clientes (55%)	5,5	15	0,83
	6,97		
Total IPM	(Posicionamiento medio)		

El análisis de posicionamiento en el mercado (IPM) revela varios factores claves que contribuyen a la evaluación general de la empresa. En primer lugar, la participación del mercado tiene un peso del 35%, por lo que recibió un puntaje de 5, lo que resulta en una contribución del 6,37% al total, equivalente a 1,75

En segundo lugar, la preferencia de marca, con un peso del 30%, obtuvo un puntaje de 8, aportando una contribución de 2,4 al total. Por otro lado, el margen neto, que representa el 20% del análisis, alcanzó la puntuación máxima de 10, lo que se traduce en una contribución de 2,0.

La retención de clientes, que tiene un peso del 15%, recibió un puntaje de 5,5, lo que equivale a una contribución de 0,825. Al sumar todas estas contribuciones, el total del IPM se establece en 6,975, lo que indica un posicionamiento medio en el mercado.

Recomendaciones

Para escalar del posicionamiento medio (6,97/10) a uno alto (>8) en 12 meses,

la empresa debe reforzar la lealtad del cliente mediante diferenciación de marca y programas de fidelización; mantener altos márgenes con control de costos; diversificar proveedores para reducir dependencia; coordinar cursos para capacitar al personal; buscar financiamiento con Banco de Crédito para aumentar la capacidad productiva de la industria y diseñar un sistema logístico que permita expandirse hacia su mercado potencial.

CONCLUSIONES

El perfil estratégico de orientación al mercado es un factor clave para el desarrollo y sostenibilidad de las MIPYME. Impulsa la competitividad, fomenta la innovación, la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio y permite realizar diagnósticos constantes para crear estrategias que logren el posicionamiento en el mercado. La aplicación del perfil confirmó que la MIPYME SURL SolCaleb está en una posición media, con oportunidades claras de mejora, especialmente en expansión, logística y lealtad del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amiru, B. (2024). Market orientation and firm performance of small and medium-sized enterprises in Zamfara state: a proposed research study. *Journal of Social Sciences and Management Studies*, 78-89. <https://doi.org/10.56556/jssms.v3i4.1086>
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., y Alarcón del Amo, M. (2024). Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics*, 30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100260>
- Cajigas, M., Ramírez, E., y Ramírez, D. A. (2022). El punto de equilibrio avanzado (Pea): herramienta para asegurar la sostenibilidad empresarial. *Criterio Libre*, 20(37). [El punto de equilibrio avanzado \(Pea\): herramienta para asegurar la sostenibilidad empresarial - Dialnet](#)

- Castro, J., y Salas Fariño, C. (2022). gestión de las mercancías desde una perspectiva de los inventarios en prendas de vestir. *Revista Científica Ecociencia*, 9(2), 77-98. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.92.650>
- Consejo de Ministros (2013). Decreto-Ley No. 281, 341-345. <http://www.gacetaoficial.cu/>
- Dávila, A. L. (2024). Las pequeñas empresas estatales y el socialismo. *CubaDebate*. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2024/08/23/las-pequenas-empresas-estatales-y-el-socialismo/>
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Abunyewah, M., Yusif, S., y Arhin, P. (Octubre de 2023). Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience. *Heliyon*, 9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20352>
- Fernández, I. D., [Echarri, M.](#), [Zaldívar, M.](#), [Díaz, I.](#), [Evelyn, T.](#), [Amorós, A.](#), [Borrás, F.](#), [Barreiro, L.](#), [Gómez, J.](#), [Betancourt, R.](#), [Serrano, A.](#), y [Echevarría, D.](#) (2024). *Fomento de micro, pequeñas y medianas empresas privadas en cuba: apuntes para una política*. Ciencias Económicas. [https://observatorio.anec.cu/uploads/files/98e246b0-08df-11ef-8ffa-5dbd9379b7d2/FOMENTO_DE_MYPIMES_\(PDF\).pdf](https://observatorio.anec.cu/uploads/files/98e246b0-08df-11ef-8ffa-5dbd9379b7d2/FOMENTO_DE_MYPIMES_(PDF).pdf)
- Gross, L., De Varona G., Rodríguez, M. d. R., y Domínguez, Y. (2023). Las micro, pequeñas y medianas empresas en Cuba. ¿Economía de subsistencia o empresas para el desarrollo? *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7, 92-103. <https://observatorio.anec.cu/uploads/14d8b0fe-5ca3-477f-8de3-0b7c59d093b8.pdf>
- Hendry, A. P., Gotanda, K. M., y Svensson, E. I. (2017). Human influences on evolution, and the ecological and societal consequences. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*, 372(1712). <https://doi.org/10.1098/rstb.2016.0028>
- Información, O. N. d. E. e. (2023). *Anuario Estadístico Camaagüey 2023*. <https://www.onei.gob.cu/sites/default/files/publicaciones/2024-12/anuario-estadistico-provincial-2023-camaguey.pdf>
- Kanagal, N. B. (2017). Development of Market Orientation for Marketing Strategy Formulation. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4). <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n4p54>
- Khan, M. R. K. N. R. (2023). Market Orientation: Concept and Progress. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6782-4.ch010>.
- León, L. F., Haces, G., y Hernández, A. A. (2024). La orientación al mercado como un factor. En E. A. Herrera, & N. G. Hernández Hernández, *Estudios aplicados de Marketing desde la experiencia del consumidor y la estrategia de la empresa* (págs. 123-149). Astra Editorial. doi: <https://doi.org/10.61728/AE24002608>
- Malfa, G. L. L. L., y Mondat, M. N. (2025). Enfoques innovadores para optimizar la competitividad de las MIPYMES en Iberoamérica. El caso de Argentina. *Investigación Ciencia y Universidad*, 40-45. <https://doi.org/10.59872/icu.v8i12.545>

- Montero, E. L., Lozano, C. O. I., Faviel, C. G. A., y Ramírez, M. (2024). Transformación digital en las MiPyMEs mexicanas y su permanencia en el mercado. *Jóvenes en la Ciencia* <https://doi.org/10.15174/jc.2024.4586>
- Morgan, R. E., y Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
- Osuagwu, C. (2019). Market Orientation Conceptualizations, Components and Performance-Impacts: A Literature Review and Conceptual Framework. *International Journal of Marketing Studies*, 11(2). <https://doi.org/10.5539/ijms.v11n2p102>
- Puga, Y. G. (2022). El lienzo de modelo de negocios modelo canvas:herramienta para emprendedores. *FAECO SAPIENS*, 6, 347-363. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3530/3038
- Resolución 148/2023 “Metodología para la elaboración de la ficha de costos y gastos de productos y servicios para la evaluación de precios y tarifas”, (2023). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2023-o64.pdf>
- Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos (OGEIEE). (2024). *Las MIPYME en cifras 2023*. Ministerio de la Producción Perú. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1225-las-mipyme-en-cifras-2023>
- Sudarwanto, A. (2023). Mengetahui posisi perusahaan melalui analisis sap. *STIE Cendekia Karya Utama*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.70375/e-logis.v2i2.31>
- Untoro, W., y Kusmantini, T. (2020). Strategic profiling: empirical evidence of supply chain strategy practices in small and medium enterprises. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34, 229-248. [STRATEGIC PROFILING: EMPIRICAL EVIDENCE OF SUPPLY CHAIN STRATEGY PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES | Kusmantini | Journal of Indonesian Economy and Business \(JIEB\)](https://doi.org/10.24090/jieb.v34i2.229-248)
- Westreicher, G., (2020). Pyme – Pequeña y mediana empresa. In J. Francisco (Ed.), *Economipedia*. [Guillermo Westreicher | Economipedia](https://www.economipedia.com/temas/pyme)