

LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS. UNA PROPUESTA PARA EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

Dr. C. Yadamy Rodríguez Sánchez¹, Ing. Darien Correa Rodríguez ², Ing. Geidy Arencibia Franquiz³

1, 3. *Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos», Vía Blanca Km.3½, Matanzas, Cuba yadamy.sanchez@umcc.cu*

2. *Trabajador por cuenta propia*

Resumen

La presente investigación se realizó en el taller artesanal Arte Cubano, que se acoge a la nueva gestión de trabajo por cuenta propia. Su objetivo es proponer un procedimiento para la gestión de la cartera de productos en el taller. En el mismo se identificaron y seleccionaron los principales atributos para el proceso de comercialización de productos, se analizó el ciclo de vida de los productos, en qué estado se encontraban y qué acciones emprender con ellos. Se comparó con respecto a la competencia y se elaboró un plan de acciones de mejora. Entre las principales herramientas y técnicas empleadas están la observación, la revisión de documentos, la entrevista individual, métodos de expertos, ficha de proceso, tormenta de ideas, el método *Delphi*, diagrama *As-Is*, Matriz BCG, Matriz Importancia- Grado de Presencia Percibida, ciclo de servicio, ciclo de vida de los productos, análisis operacional, encuestas y *Microsoft Excel*.

Palabras claves: *Cartera de productos; gestión de la cartera de producto; producto; trabajo por cuenta propia.*

Introducción

El objetivo de una organización empresarial es producir y comercializar bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades materiales y espirituales, tanto de las personas como de la propia actividad económico-productiva. Para ello necesitan de las materias primas, materiales, equipamiento «*inputs*» que, utilizados por la fuerza de trabajo, con un objetivo previamente determinado, logra crear dichos bienes o prestar tales servicios «*outputs*».

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requiere «mercadear» sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo. Lo que toda empresa debe tener presente es que el mercado está cambiando constantemente, la competencia no está dormida, el mercadeo es esencial para sobrevivir, crecer y le ayuda a mantener sus clientes (Bedoya Santos y Colín García, 2016; Kotler *et al.*, 2017 y Barrios, 2017).

Las empresas no deben centrarse en lo que son capaces de producir, sino en lo que el cliente espera. Para conocer claramente esto es fundamental que exista una comunicación abierta, se comparta la información y se confíe e implique a toda la empresa. La productividad se mide en términos de satisfacción del cliente y da como resultado un aumento de la rentabilidad y del crecimiento de la empresa, existiendo una relación directa entre el nivel de servicio prestado y los beneficios (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2016 y Rodríguez Sánchez, 2017).

Según Kotler y Armstrong (2012) y Kotler *et al.* (2017), en la planeación estratégica de una empresa, la principal actividad es el análisis de la cartera de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los productos y los negocios que conforman dicha empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables, y reducir o eliminar los más débiles.

Al diseñar una cartera de negocios, lo más adecuado es añadir y apoyar productos y negocios que coincidan bastante con la filosofía y las capacidades fundamentales de la empresa. En este sentido el aspecto de la longitud de la línea de producto recibe la influencia de los objetivos de la empresa. Las empresas que buscan alta participación en el mercado y crecimiento elevado, manejarán líneas más largas. Se preocupan menos cuando algunos artículos dejan de contribuir a las utilidades. Las empresas que hacen énfasis en la alta rentabilidad utilizarán líneas más cortas de artículos muy seleccionados (Puente Riofrío y Andrade Domínguez, 2016).

Kotler y Armstrong (2012) y Kotler y Keller (2016) dicen que además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica encontrar negocios y productos que la compañía debería tomar en cuenta para el futuro. Las organizaciones deben crecer si desean competir de forma más eficaz, satisfacer a sus inversionistas y atraer a los grandes talentos. Al mismo tiempo, una empresa debe tener cuidado de no convertir el

crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la compañía debe ser el de administrar un crecimiento rentable.

Muñiz González (2014) afirma que toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos; con ello no se dice que todo aquel producto que no sea rentable deba desaparecer del mercado, pues existe una serie de intangibles, como es la imagen de empresa o de marca, que aconseja que un determinado producto permanezca en el catálogo. Generalmente, se piensa en el abandono cuando no es rentable, pero no siempre es recomendable hacerlo de inmediato, ya que pueden existir una serie de causas internas en la propia empresa que sean las que motivan la no viabilidad económica del mismo.

Según Fischer de la Vega y Espejo Callado (2016) el análisis de rentabilidad por producto tiene como fin identificar los productos que dejan más dinero y los que son subsidiados. El análisis de competitividad tiene como fin comparar integralmente los productos con los de la competencia, el modelo comúnmente utilizado para este fin se conoce como *benchmarking*; con los resultados de estos estudios el administrador de productos está en posibilidad de decidir si amplía o recorta la línea de productos.

Las condiciones actuales de las relaciones económicas, comerciales, políticas y tecnológicas que caracteriza el actual siglo XXI, exigen a todas las empresas pequeñas y medianas, modificar sus estrategias de penetración y permanencia en los mercados; si desean no solo sobrevivir, sino convertirse en una fuente importante de empleo y una vía de conservar la identidad, la cultura y los recursos naturales inherentes a su lugar de origen.

En Cuba se han sucedido diversas reformas laborales. La mayor parte de las mismas han tenido su origen en los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. El despegue del trabajo por cuenta propia (cuentapropismo), en el que el Estado ha visto la oportunidad de recolocar al enorme volumen de mano de obra disponible en el sector no estatal, esto ha dado la posibilidad de crear pequeñas empresas que contribuyen a la economía del país y son un sustento para quien la ejerce. El estado es aún el que lleva el mayor peso de la economía. El cuentapropismo no es una novedad para la sociedad cubana, pero en los últimos años se ha masificado y tiene aún la deuda del perfeccionamiento de su gestión.

El taller artesanal Arte Cubano es una iniciativa de trabajo por cuenta propia (TCP) que cuenta con cuatro años de gestión. En este se comercializan productos artesanales de madera, de forma minorista y mayorista. Desde su concepción, ha orientado sus esfuerzos hacia una mejoría en su desempeño y tener un mayor acercamiento a sus clientes para satisfacer sus necesidades. En los últimos tiempos, tras la apertura del trabajo por cuenta propia, un gran número de personas ha encontrado atractivo en incursionar en este tipo de actividad, lo que ha provocado un aumento de la competencia en el sector artesanal; esto, unido a que cada vez los clientes son más exigentes, ha incidido en la disminución de la demanda de algunos productos, lo que ha afectado los ingresos del taller. Por lo que se

hace indispensable realizar un análisis de su cartera de productos, para tener una percepción real de la aceptación de cada producto por los clientes del taller y en qué lugar se encuentra ubicada con respecto a sus competidores.

No obstante, la importancia del tema y su relevancia dentro del trabajo por cuenta propia, es notable la insuficiencia de estudios científicos que brinden información adecuada acerca del criterio de los clientes sobre los productos y los principales atributos que caracterizan el proceso de comercialización de los mismos, que permita contribuir a mejorar la gestión de la comercialización de la cartera de productos del taller artesanal Arte Cubano. Por tanto, se propone como objetivo de esta investigación: proponer un procedimiento para la gestión de la cartera de producto en el taller artesanal Arte Cubano.

Desarrollo

Los métodos empleados en la presente investigación se resumen en el procedimiento para la gestión de la cartera de producto en el taller artesanal Arte Cubano que se muestra en la Figura 1. El procedimiento toma como referencia lo propuesto por el Centro Aragonés de Diseño Industrial, CADI (2006), Gobeia (2015) y Fischer de la Vega y Espejo Callado (2016) para la conformación de cuatro etapas y los pasos correspondientes: familiarización con el proceso, análisis de la cartera de producto, análisis del criterio de los clientes sobre la cartera de producto y comparación con los clientes. Las etapas de este procedimiento serán explicadas a continuación.

Etapa 1: Familiarización con el proceso

Esta etapa tiene como objetivo la selección, descripción y representación del proceso objeto de estudio. La misma está conformada por tres pasos fundamentales:

1. La selección del proceso a analizar: para esta selección además de tener en cuenta el criterio del grupo de trabajo seleccionado en la etapa anterior su selección puede partir del interés de la organización, proceso clave para la organización o nivel de afectaciones que presente el proceso.
2. La descripción y representación del proceso a analizar a partir de la utilización de la ficha de proceso y el diagrama AS-IS.
3. Análisis crítico del proceso: en este paso se procede a realizar un análisis crítico del proceso y las actividades que tiene lugar, con el objetivo de encontrar alternativas que conduzcan a realizar dicho proceso de una manera más eficiente.

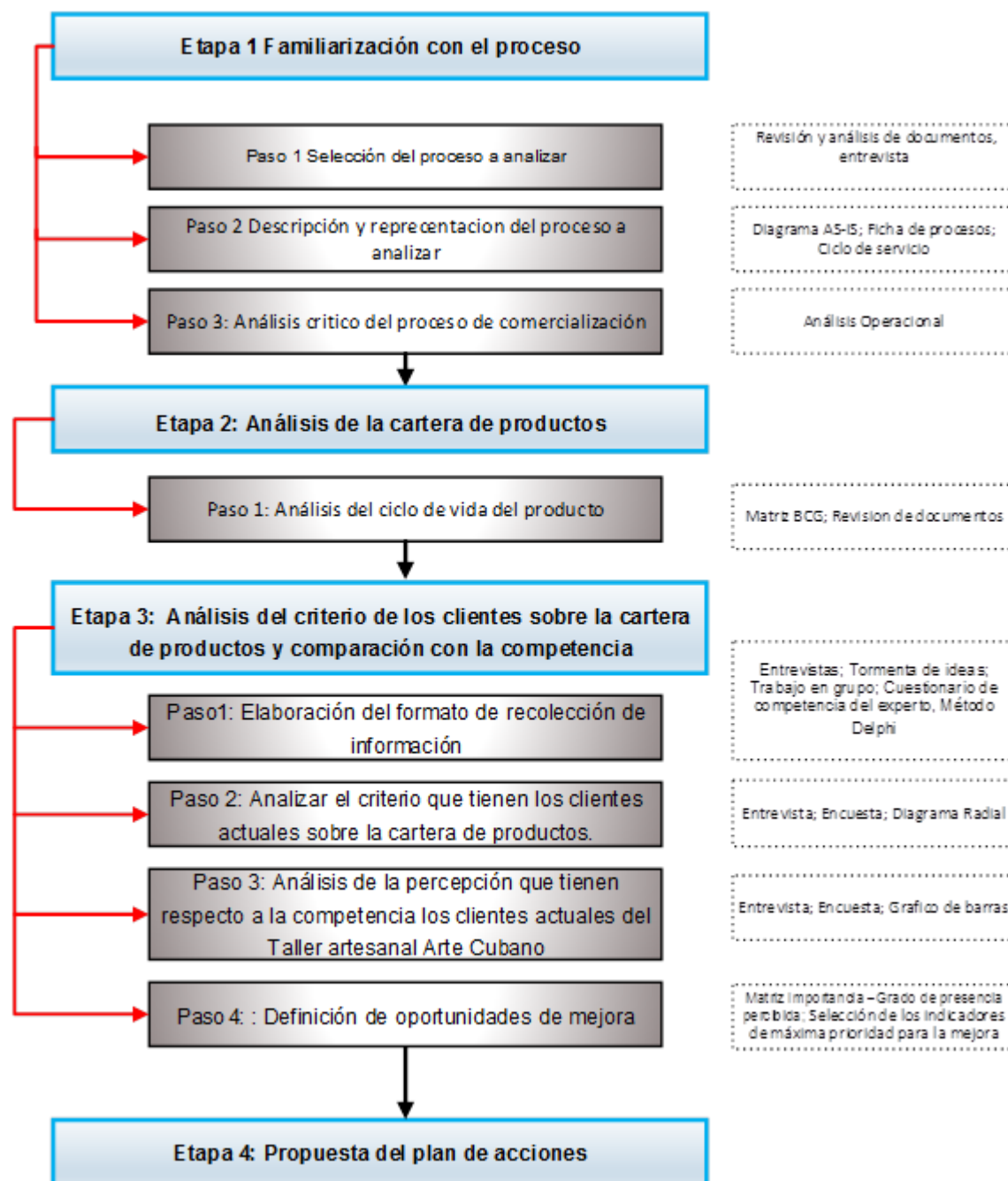


Figura 1: Procedimiento para la gestión de la cartera de productos del taller artesanal Arte Cubano. Fuente: elaboración propia.

Para la realización de la presente investigación se selecciona como objeto de estudio el proceso de comercialización de los productos del taller Arte Cubano. Este fue seleccionado teniendo en cuenta varios criterios entre los que se encuentran: su representatividad e interés de la propia entidad en estudiar dicho proceso, al ser uno de los procesos claves donde se encuentran los momentos de la verdad, ya que es cuando se tiene contacto directamente con los clientes y de él depende la atracción de nuevos clientes y el mantener a los que ya se poseen. Este proceso fue representado mediante el diagrama AS-IS y se le realizó la ficha.

Del análisis operacional se obtuvo que todas las operaciones se realizan en un lugar adecuado y no se pueden reordenar, ya tienen un orden lógico. Pudieran automatizarse las operaciones de confección del producto y el pulido. Como fuentes de mejora, después del análisis operacional se detectaron tres operaciones que puede ser mejoradas, que son: la confección del producto, también la negociación del pedido y la búsqueda de nuevos clientes; pueden ser mejoradas ya que el vendedor todavía puede aumentar su caudal de recursos para vender, agrandar y convencer aún más a los clientes de que consuman el producto que él les oferta.

Etapa 2: Análisis de la cartera de productos

Esta etapa tiene como objetivo realizar el análisis de la cartera de productos para lo cual se propone la utilización de la Matriz BCG y el ciclo de vida del producto. Un análisis de este tipo permitirá al encargado de la toma de decisiones identificar la etapa del ciclo de vida del producto y la relación que existe entre la demanda de este y el margen de ganancia de la oferta del mismo. Se analiza, además, las causas de posibles anomalías que puede presentar un producto en un período determinado, a través de cada una de las gráficas previamente elaboradas.

Para el análisis de la cartera de productos, se tomaron las ventas mensuales de los productos en el transcurso de los años 2015, 2016 y 2017. Solo se incluyó en el estudio los productos que son más representativos y que tienen un índice de producción alto. Además, se considera que todos los productos mantuvieron su presencia los 12 meses del año, teniendo en cuenta que, en todos los meses del año los clientes tuvieron oportunidad de adquirirlos ya que para los mismos hubo estabilidad en la disponibilidad de la oferta para mantener una demanda ilimitada.

A partir de estos criterios, se realizó el análisis de la cartera con la aplicación de la matriz del *Boston Consulting Group* (B.C.G.), donde fue posible enmarcar cada producto en una clasificación que permitiera obtener el estado actual de comercialización de los mismos partiendo de su aceptación. Mediante este análisis, se podrá realizar un trazado de acciones más eficaces en consecuencia del estado actual de cada uno.

Luego de efectuar los cálculos correspondientes, es posible construir y ubicar cada producto analizado en los cuadrantes de la matriz y queda como resultante la representación gráfica que se refleja en la Figura 2.

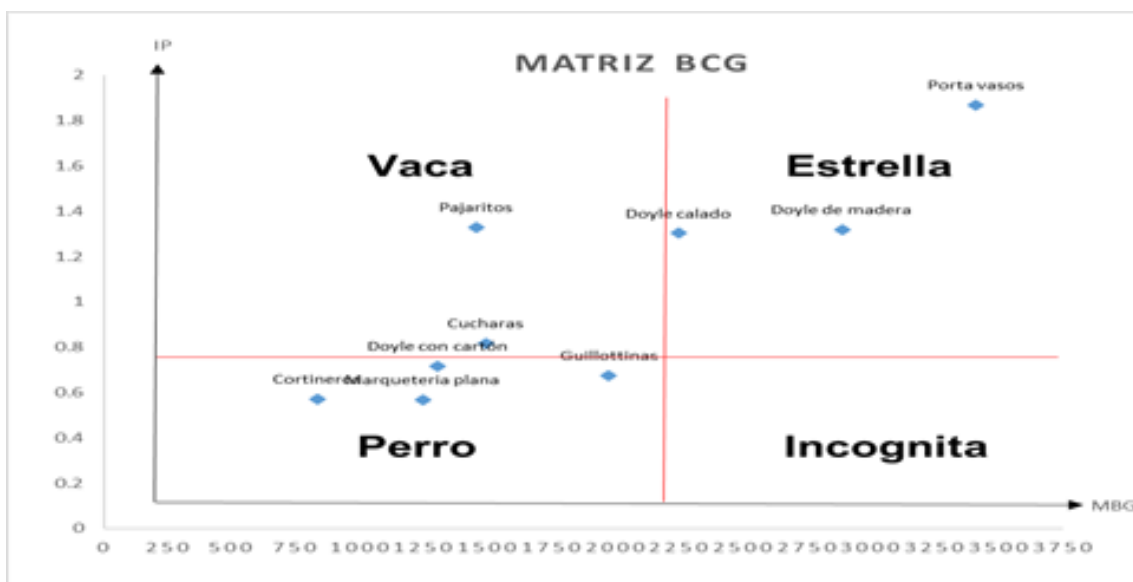


Figura 2: Representación Gráfica Matriz B.C.G. Cartera de productos del taller artesanal Arte Cubano. Fuente: elaboración propia.

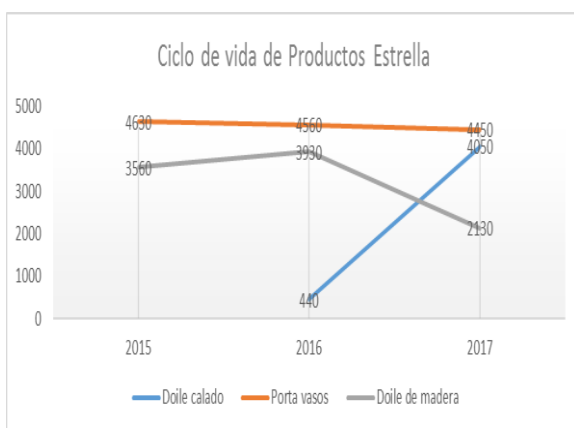
Como se observa en la Figura 2, los productos clasificados como Estrella, presentan un alto índice de popularidad y un alto margen de contribución, representan el 33.33 % del total de productos ofertados, ya que solo 3 productos, dentro de los 9 que componen la cartera de productos, alcanzan esta clasificación; son estos los líderes de la cartera y los que llevan el peso fundamental en la gestión de comercialización y representa el 51 % de margen bruto de ganancia. Los productos clasificados como Vaca, con alto índice de popularidad y bajo margen de contribución, en este caso tenemos 2 productos dentro de los 9 analizados, los cuales representan el 22.22 % de la cartera de productos y un margen bruto de ganancias de 17 %, de los más bajos de la cartera. Los productos clasificados como Perro presentan bajo índice de popularidad y bajo margen de contribución. Los mismos totalizan 4 productos, que representan el 44.44 % de la cartera de productos y su margen bruto de ganancias combinada es del 32 %. En la cartera de productos no se encuentra ningún producto que sea incógnita según la aplicación de la matriz BCG, que son los que poseen bajo índice de popularidad y altos márgenes de ingresos.

La cartera de productos del taller Arte Cubano cuenta con tres productos Estrella, dos productos Vaca y cuatro productos Perro, y no tiene productos interrogantes, lo que quiere decir que cuenta con una cartera desequilibrada; por lo tanto, a través de esta técnica, se ha determinado que la cartera no está saneada.

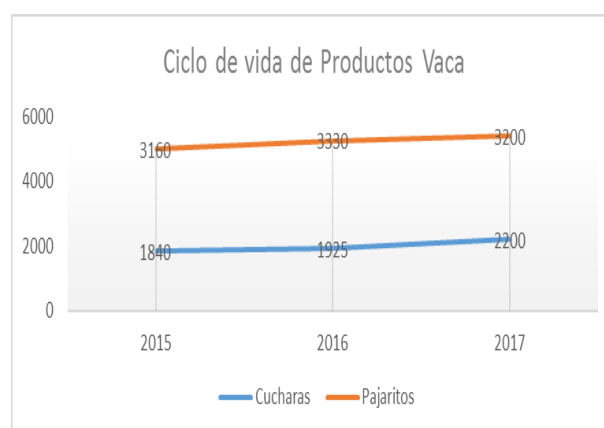
El análisis del ciclo de vida en la Figura 3a muestra la evolución de los productos Estrella del taller artesanal Arte cubano. Específicamente las ventas de los doiles calados tuvieron un ritmo continuo de crecimiento y llegaron a convertirse en uno de los principales productos del taller, en un tiempo relativamente corto. También se puede apreciar que los portavasos, aunque tuvieron una ligera disminución en las ventas, se mantienen como uno de los principales productos, en plena madurez. En cambio, los doiles de madera tuvieron un fuerte descenso en las ventas, cayendo casi a la mitad en un año. Asimismo, los doiles de cartón experimentaron un descenso en sus ventas.

En la Figura 3b se muestran el ciclo de vida de los productos Vaca en los últimos tres años, lo que da una perspectiva del crecimiento tenido por las cucharas y pajaritos que, aunque los aumentos de sus ventas no representan un volumen significativo, sí tuvieron un crecimiento sostenido. La diferencia en estos dos productos está en el índice de popularidad; el de los pajaritos es superior, ya que sus aportes el margen bruto de utilidades es bastante parejo.

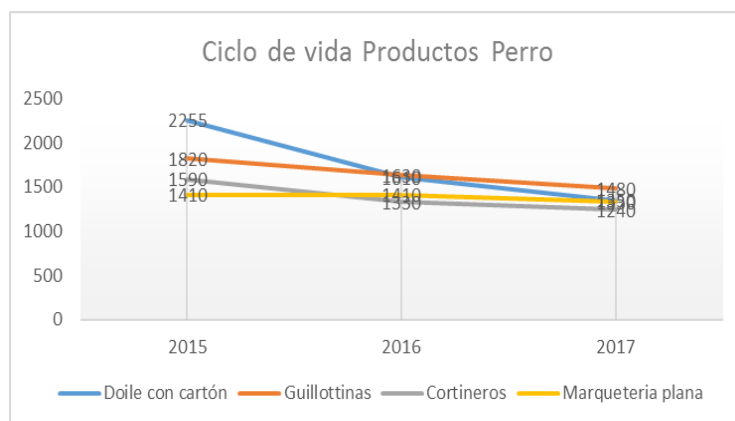
En la Figura 3c se muestra que los productos Perro, en general, tuvieron un descenso en sus ventas; lo que fue muy evidente en los doiles de cartón, por la clara caída de sus índices de popularidad. La empresa debe analizar si decide mantenerlos o quitarlos de la cartera ya que su contribución económica es débil y eso pudiera ocasionar pérdidas en su producción, por estancamiento, ya que poseen un índice de popularidad bastante bajo.



a- Estrella



b- Vaca



c-Perro

Figura 3. Ciclo de vida de los productos de la cartera. Fuente: elaboración propia.

Etapa 3: Análisis del criterio de los clientes sobre la cartera de productos y la comparación con la competencia

Esta etapa tiene como objetivo analizar el criterio que tienen los clientes actuales sobre la cartera de productos y determinar la percepción que tienen respecto a la competencia. Para esto se propone desarrollar un formato para recopilar información (encuesta) de los clientes actuales del taller artesanal Arte Cubano, a partir de los principales atributos que caracterizan su cartera de productos. Analizar el criterio que tienen los clientes actuales sobre la cartera de productos y la percepción que tienen respecto a la competencia y así identificar oportunidades de mejora.

Con la encuesta realizada, se pudo determinar los atributos que son de mayor importancia para los clientes, que en algunos casos no era priorizados (la rapidez en la entrega) y otros que se le daba más importancia de la que en realidad tenía para los clientes (las facilidades de pago), para tener una visión clara de hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora de la cartera de productos del taller artesanal Arte Cubano y no emplear recursos y esfuerzos en atributos que no eran importantes para los clientes.

En el análisis de la competencia, se observa que Arte Cubano supera en casi todos los atributos al competidor más fuerte solamente se encuentra por debajo en cuanto a la rapidez en la entrega.

Para la identificación de oportunidades de mejora se utilizó la Matriz Importancia - Grado de presencia percibida.

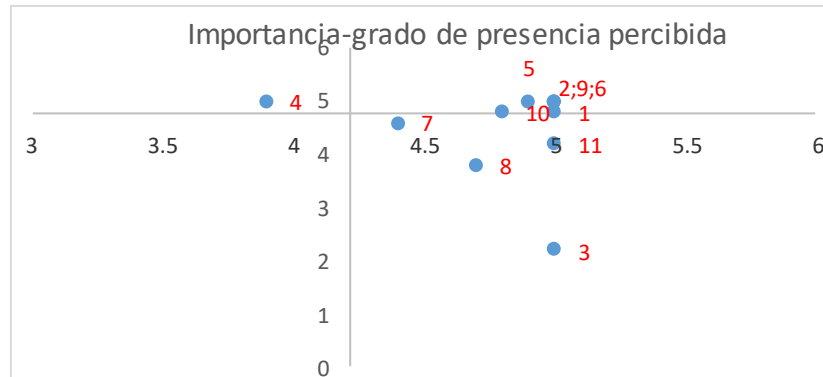


Figura 4. Matriz Importancia – Grado de presencia percibida. Fuente: elaboración propia.

Leyenda:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Variedad de productos | 7. Combinación de colores en el producto |
| 2. Precios adecuados | 8. Capacidad de innovación |
| 3. Facilidades de pago | 9. Acabado de los productos |
| 4. Rapidez en la entrega del producto | 10. Completamiento del pedido |
| 5. Diseño del producto | 11. Empatía |
| 6. Relación calidad precio | |

Se pudo observar que los atributos que se ubican en el cuadrante de alta importancia - alto grado de presencia percibida son: Variedad de productos, Precios adecuados, Relación calidad – precio, Diseño del producto, Acabado de los productos y Completamiento del pedido; en este cuadrante se encuentran las principales fortalezas del taller artesanal Arte Cubano, según perciben los clientes. Hay que seguir trabajando en estos atributos, a pesar de tener una buena valoración, para mantener su correcto funcionamiento.

En el cuadrante alta importancia – bajo grado de presencia percibida se encuentra el atributo: Rapidez en la entrega del producto; aquí se identifican las debilidades que presenta el taller, a las que se debe prestar una atención especial, ya que este es un atributo

que es muy importante para los clientes y pudiera provocar que Arte Cubano pueda ser desplazado por la competencia.

En el cuadrante baja importancia – bajo grado de presencia percibida no se encuentra ningún atributo.

En el cuadrante baja importancia – alto grado de presencia percibida se encuentran los atributos: Facilidades de pago y Capacidad de innovación, Combinación de colores en el producto y Empatía. A estos atributos el taller artesanal Arte Cubano les presta importancia y para el cliente no son tan importantes, lo que es un derroche de recursos y de esfuerzos por lo que debe replantearse una nueva estrategia y redirigir los recursos malgastados donde son realmente necesarios.

Etapa 4: Elaboración de la propuesta de un plan de acciones

En esta etapa se elaborará un plan de acciones para lograr una mejor gestión de la cartera de productos, a partir de las reservas identificadas en los pasos anteriores del procedimiento propuesto.

Tabla 1: Propuesta de mejora para los indicadores más afectados

| Atributos más afectados | Acciones de mejora | Responsable de la tarea | Cumplimiento | | Responsable de seguimiento |
|-------------------------|---|-------------------------|--------------------------------|-------|----------------------------|
| | | | Inicio | Final | |
| Confección del producto | 1. Perfeccionar el trabajo en esta tarea. | Jefe del taller | Cumplimiento Permanente | | Jefe del taller |
| | 2. Minimizar el proceso de sustitución de piezas. | Jefe del taller | Cumplimiento Permanente | | Jefe del taller |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|-----------------|----------------------------|------------|-----------------|
| Productos Vaca | 3. Diversificar modelos. | Jefe del taller | Sistemáticamente | | Jefe del taller |
| | 4. Distribución más intensiva. | Jefe del taller | octubre | mayo | Jefe del taller |
| Productos Perro | 5. Eliminar productos débiles. | Jefe del taller | junio | septiembre | Jefe del taller |
| | 6. Reducir el nivel de publicidad y mantener a los consumidores fieles. | Jefe del taller | Cumplimiento Permanente | | Jefe del taller |
| | 7. Acumulación de producción en los momentos en que no existen pedidos. | Jefe del taller | Cumplimiento Permanente | | Jefe del taller |
| Rapidez en la entrega del producto | 8. Contratar más ensambladores para aumentar el ritmo de producción en la temporada alta. | Jefe del taller | octubre | mayo | Jefe del taller |
| | 9. Exigir a los ensambladores un mayor compromiso con el cumplimiento de los planes diarios de | Jefe del taller | Cumplimiento Permanente | | Jefe del taller |

| | | | | |
|--|--|-----------------|--------------------------------|-----------------|
| | producción. | | | |
| | 10. Acumulación de producción en los momentos en que no existen pedidos. | Jefe del taller | Cumplimiento Permanente | Jefe del taller |

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

A partir del estudio del marco teórico–referencial sobre las temáticas de *marketing*, producto y en especial la gestión de cartera de productos, se propuso un procedimiento general de cuatro etapas, con sus pasos correspondientes, para la gestión de la cartera de productos en un taller artesanal, con la aplicación de técnicas del ámbito empresarial ajustadas al sector no estatal.

El procedimiento propuesto fue aplicado en el taller artesanal Arte Cubano, en el proceso de comercialización de productos, donde fueron identificados los elementos que inciden de forma negativa en este proceso.

Después de realizar un análisis de la cartera de productos mediante la matriz BCG y el ciclo de vida, se pudo comprobar que tiene dos productos Estrella que están en crecimiento o madurez, dos Vaca que están en madurez y cuatro Perro que están en descenso.

Mediante el análisis de un total de 11 atributos, a través de la matriz importancia - grado de presencia percibida, se identificó la rapidez en la entrega del producto como la principal debilidad del proceso de comercialización de la cartera de productos, ya que no se le está prestando la importancia debida. A la facilidad de pago se le presta más importancia de la que el cliente le da.

Se elaboró un plan de acciones orientado a corregir las reservas identificadas durante la aplicación del procedimiento propuesto.

En esta investigación se logró integrar un conjunto de herramientas y técnicas (método de expertos, diagrama *As-Is*, ciclo de servicio, análisis operacional, ficha de proceso, entrevistas personales, tormenta de ideas, encuestas y la aplicación de la *Matriz BCG*, el método Delphi y *Microsoft Excel*), lo que demostró la importancia de la aplicación del procedimiento propuesto como herramienta para la gestión de la cartera de productos en los trabajos por cuenta propia, lo que evidenció la utilidad y fiabilidad del estudio realizado.

Referencias bibliográficas

BARRIOS, E. *Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas*. Universidad Nacional de la Patagonia Austral, 2017.

BEDOYA SANTOS, J; COLÍN GARCÍA, A. El Ciclo de Vida del Producto Político. *Revista Espacios Públicos*, no. 45, vol. 19, 2016.

CENTRO ARAGONÉS DE DISEÑO INDUSTRIAL (CADI). *Manual para la Gestión del diseño de productos en la empresa*. España: Gobierno de Aragón, 2006.

FISCHER DE LA VEGA, L. E; ESPEJO CALLADO J. *Mercadotecnia*. Cuarta edición, McGraw-Hill, S.A., 2016

GOBEA, J Pasos para diseñar una buena cartera de productos. 2015. [en línea]; Disponible en: <https://www.prosolutions.es/blog>. [Citado el 25 de marzo del 2019].

KOTLER, P Y ARMSTRONG, G. *Marketing*. México: Pearson Educación, 2012.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. y SETIAWAN, I. *Marketing 4.0*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2017. Disponible en: <http://booksupport.wiley.com>

KOTLER, P. Y KELLER, K. *Dirección de marketing* Decimoquinta edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2016.

MUÑOZ GONZÁLEZ, R. *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros, S.L. 2014.

PUENTE RIOFRÍO, M. y ANDRADE DOMÍNGUEZ, F. Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista Ciencia UNEMI*. no. 18; vol. 9, 2016. ISSN 2528-7737.

RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Y. *Contribución a la planificación de la capacidad en los procesos asistenciales en la Atención Primaria de Salud*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, sede «Camilo Cienfuegos, Matanzas, 2017.

RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Y. et al. Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la Atención Primaria de Salud. *Revista Médica Electrónica*, [en línea]; no. 2, vol. 38, 2016. ISSN 1684-1824. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/>. [Citado el 24 de abril 2020]