

# EL MARKETING ESTRATÉGICO COMO BASE PARA POTENCIAR LA EXPORTACIÓN EN LAS EMPRESAS CUBANAS

Ing. Yadira Xiomara Corrales Lima

[yadiracl@ult.edu.cu](mailto:yadiracl@ult.edu.cu)

## RESUMEN

El tema de la exportación no debe dejarse a un lado por su importancia y repercusión en otros aspectos del ámbito comercial y sus ventajas a nivel nacional, ya que todo país necesita en su economía la generación de un considerable flujo de exportaciones, que le permita aquellos ingresos suficientes para adquirir en el exterior los diferentes bienes y servicios que necesita. Formular una estrategia de comercialización es fundamental también en esta actividad, ya que posibilita orientar a la empresa hacia dónde va y cómo llegar y el Marketing estratégico desempeña un papel esencial en este aspecto. Cuba es uno de los países que tiene entre los objetivos de su economía fomentar las exportaciones. El objetivo de este artículo es establecer una base teórica al hecho de que se debe partir de buenas estrategias de marketing para exportaciones si se quiere fomentar esta actividad en cualquier empresa cubana o de otro país.

**Palabras claves:** Marketing estratégico, Marketing Internacional, Comercialización Internacional, Exportación, Empresas Cubanas.

## INTRODUCCIÓN

Según F. Colina<sup>1</sup> los principales fallos en los que incurren los directivos de marketing de hoy son los siguientes:

- No proporcionan el estímulo y directrices suficiente para la I+D, así como para el desarrollo del producto.
- No explotan ni amplían mercados para los nuevos productos desarrollados por I+D.

---

<sup>1</sup> Colina, F. J. G., (2005) NEGOCIACION “COMO DESARROLLAR NEGOCIACIONES EXITOSAS” Universidad de Camaguey, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Cuba. p.70-71

- No definen nuevos métodos, para promocionar los productos entre los clientes, ante el constante incremento de los costos de la publicidad en los medios de comunicación y en la venta personal.
- No se atreven a correr riesgos necesarios.
- No hacen innovaciones en la distribución y en otras áreas para ponerse a la altura de las exigencias cambiantes de los clientes.
- No definen con precisión ni modifican el posicionamiento de sus productos.

A lo anterior se puede añadir la escasez de los estudios relacionados con el mercado y la poca frecuencia con que se realizan. Estos fallos y otras deficiencias en la concepción del marketing están relacionados directamente, ya sea como causa o como efecto, al hecho de que no se estén trazando estrategias efectivas en las entidades cubanas de manera general, y particularmente en la empresa estudiada; donde esto también determina que no se tomen riesgos en la actividad de exportación. Para eliminar insuficiencias como estas y otras que pudieran estar afectando el proceso de comercialización, se hace necesario un estudio con una base conceptual que permita determinarlas.

El objetivo de este artículo es fundamentar teóricamente cómo el perfeccionamiento de estrategias de comercialización para exportaciones de empresas cubanas, debe partir en su base del marketing estratégico. Se requiere, por tanto, de que se haga un desglose principal de varios temas que se irán concatenando hasta alcanzar el objetivo deseado. Se abordará: el carácter estratégico del marketing, las estrategias de comercialización desde el punto de vista del marketing internacional y el proceso de exportación en las empresas cubanas entre otros temas de interés. Se partirá de una serie de conceptos y definiciones sencillas que irán conformando la base teórica necesaria para la concepción de un plan de acciones que tribute a solucionar el problema planteado mediante el cumplimiento de las estrategias propuestas.

## 1.1 Marketing estratégico

La posición de diferentes autores y estudiosos del marketing desde su surgimiento ha sido enfocarlos hacia la satisfacción de las necesidades del mercado o clientes finales, partiendo de los deseos o carencias de las personas y entidades consumidoras. Se ha enfatizado en la diferencia entre la simple realización de las **ventas**, que se centralizan en traer al productor o comercializador la mayor cantidad de ganancias posibles, y el **marketing** o mercadotecnia, como también se le conoce, que favorece al comprador, destacando este último como superior por cuanto mira más allá de la mera rentabilidad empresarial.

A la par del concepto han evolucionado también las funciones y objetivos del marketing. No se debe olvidar que en sus orígenes, este hacía referencia a las actividades empresariales y que no fue hasta 1965 que se considera como un proceso social y cambia su orientación inicial hacia las ventas por la de orientación al consumidor. Para ese entonces, el cliente se convierte en la actividad principal del marketing. Sin embargo, la empresa hoy en día continúa siendo la protagonista de este proceso. Para Phillip Kotler<sup>2</sup>, por ejemplo, el concepto de **marketing** “sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores”.

Kotler destaca en este concepto la existencia de los competidores, la cual resalta en gran manera la importancia del marketing. Es debido a la necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales, que países y empresas en desarrollo están dirigiendo su atención a esta actividad y desplegándola cada vez más. No obstante, no se trata de una herramienta única para las economías desarrolladas, ni es exclusiva de un sistema político capitalista. La competitividad y la plena satisfacción de los clientes se han vuelto objetivos esenciales en la proyección de todas las empresas. Es por eso que el marketing es visto actualmente con un alcance mayor, de largo plazo, es decir que se aplica con un **carácter estratégico**.

La planificación estratégica es la que mantiene a la empresa en constante adaptación a su entorno. Lo hace anticipándose a los cambios y contrarrestando los efectos negativos del mismo con la máxima utilización de sus fortalezas, aprovechando también las oportunidades y reduciendo las debilidades a fin de protegerse de las amenazas. Es una manera de mirar hacia el futuro, proyectándose de una manera preconcebida.

La mayoría de los autores coinciden en que la función del **marketing estratégico** es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Rafael Muñiz<sup>3</sup> plantea también que una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de una empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado. Considerando que el entorno en el que hay que posicionarse cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de

---

<sup>2</sup>Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. (Séptima ed.). México: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, SA.

<sup>3</sup> Muñiz González, Rafael. Marketing en el S. XXI: CAPÍTULO 2. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm>

adaptación y anticipación a estos cambios. Hay que ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en beneficio propio.

Por tanto, concluye Muñiz que “el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actuales se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia. Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Responder con éxito al interrogante, «¿disponemos de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a la empresa, sino como algo capaz de satisfacer y mantener fieles a los clientes, empleados y proveedores”.

Las estrategias de marketing se encuentran en el tercer nivel de estrategias que corresponde a las estrategias funcionales según lo establecido por Menguzato<sup>4</sup>. El marketing es una de las funciones básicas de las empresas, como la producción, inversión y financiación, el personal o recursos humanos y la investigación y desarrollo.

Cada mercado específico tiene sus peculiaridades que requieren de variadas estrategias de marketing. Sin embargo, la comercialización internacional merece especial atención en este sentido por las barreras que constituyen la distancia física entre productor y cliente y las actuales tendencias masivas de internacionalización, a causa de la disminución de la demanda interna en los países y la crisis económica mundial. Es la exportación específicamente, como una de las formas de comercialización internacional más simple, por la que primero optan las empresas, y el **cómo** se desarrollen en esta actividad definirá en gran manera la posición que ocupen en el mercado internacional y su posible progreso futuro hacia formas más amplias de comercialización. Este **cómo**, implica la concepción de estrategias bien definidas que

---

<sup>4</sup> Menguzato, M. y Renal, J.J. La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management..

garanticen en gran medida, con su aplicación, el cumplimiento de los propósitos empresariales en el campo de la comercialización.

Considerando lo anterior, las **estrategias de marketing** en particular, refieren singular importancia para esta investigación, por lo cual resulta conveniente analizar definiciones de algunos autores, haciendo énfasis en aquellas que se ajusten al propósito de la autora, quien coincide con Ignacio Cruz<sup>5</sup> que concibe a la estrategia de marketing como el “proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables de marketing.”

Por otro lado Phillip Kotler<sup>6</sup> plantea que la estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.

Para D. Parmerlee<sup>7</sup> la estrategia de marketing es un “proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó. Entonces, las estrategias serán convertidas en tácticas concretas y planes de acción, ligados a programas de tiempo, también concretos”.

Estos criterios se centran mayormente en que la estrategia de marketing genera una toma de decisiones relacionada tanto con la definición de los objetivos como con la manera de cumplirlos a partir del análisis interno y externo de la empresa y la elaboración de un plan de acciones.

Esta definición de objetivos por parte de las empresas debe proyectarse en base al cumplimiento no solo de la razón de ser de la misma sino de los deseos, demandas y necesidades de los consumidores finales. Se debe partir de la situación real de la entidad y sus posibilidades de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; de ahí la importancia de tener como punto de inicio para el establecimiento de estrategias de cualquier índole, el análisis interno y externo. Estos análisis en su conjunto son denominados por la mayoría de los autores como **Diagnóstico Estratégico**.

---

<sup>5</sup> Cruz, I. (1985) Fundamentos de marketing. Citado por: Herrera, E. (2010)

<sup>6</sup> Kotler, P. (1990) Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Citado por: Herrera, E. (2010).

<sup>7</sup> PARMERLAE. D. (1998) Desarrollo exitoso de la Estrategia de marketing. Citado por: Herrera, E. (2010).

El **análisis interno** se refiere al funcionamiento de la empresa, de donde se desprenden las fortalezas y debilidades que posee la misma de acuerdo a su desempeño. Estas, en dependencia del tipo de estrategias que se está buscando establecer pueden ser los puntos fuertes y débiles de la entidad de manera general o de actividades o áreas específicas. Para un análisis interno concerniente a la actividad de exportación sería fundamental detectar las fuerzas y vulnerabilidades del área de mercadotecnia o ventas en ausencia de un área destinada específicamente a las exportaciones y se diagnosticarían también los subsistemas relacionados con las funciones de calidad, finanzas, producción, organización del personal y la actividad de I+D.

El **análisis externo**, por otra parte, se refiere al entorno que influye en las decisiones internas por sus constantes variaciones y obliga o permite a la empresa sobreponerse a las amenazas o aprovechar las oportunidades. El entorno puede desglosarse en un conjunto de factores de carácter económico, político, social, cultural, jurídico, tecnológico y otros que se añaden al estudio según los intereses. Tener en consideración esos factores no solo permite reconocer las fuerzas positivas o negativas que rodean a la empresa sino establecer sobre qué escenarios reales o posibles se deben fundamentar las estrategias.

Ambos análisis resultan fundamentales en la definición de estrategias de marketing para exportaciones, el entorno nacional de la empresa no es el mismo en el que se desenvuelven los clientes potenciales, por tanto las diferencias culturales, la distancia y los factores económicos, políticos, sociales y jurídicos tienen un gran impacto sobre esta actividad, mientras que la empresa debe aprovechar al máximo sus capacidades en cada oportunidad para encontrar lugar en la competencia.

Algunas de las técnicas y métodos más utilizados para el Diagnóstico Estratégico son:

- Métodos de trabajo en grupo/equipo como: Generación de ideas, Métodos de expertos, Grupos nominales.
- Métodos analíticos.
- Métodos estadísticos.
- Métodos de interrogación.
- Métodos de observación.
- Matriz DAFO.

Partiendo de una de las técnicas de trabajo en grupo se determinan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y se realiza el análisis de su conjunto en la **Matriz DAFO**, la cual ofrece un vislumbre general de la posición en la que se encuentra la empresa y la guía en el cómo reaccionar que da origen a las estrategias.

Una vez conformada la matriz es conveniente determinar distintos escenarios en los que es posible que evolucione el entorno. Los **escenarios** según el criterio de un colectivo de autores encabezado por Fermín Orestes<sup>8</sup>, se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.”

Analizan también estos autores que clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno **optimista**, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno **pesimista**, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario: uno **realista**, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

A partir de los escenarios no existe una manera única para diseñar o formular las estrategias ya que estas dependen en gran medida de las características de la empresa y el entorno y de los objetivos que se pretenden lograr. La recomendación de los principales estudiosos del tema y los autores más prestigiosos es que en la formulación de las mismas se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre. El éxito de las estrategias dependerá entonces de la manera en que se manejen sus elementos esenciales y en cómo se desarrolle el proceso de elaboración de las mismas. En el diseño de cualquier estrategia es muy importante:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr.
- Mirar los contextos internos y externos en sus dimensiones, así como los diferentes grupos de actores que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo que permitirán lograr las metas.
- Combinar actores, factores y acciones en las estrategias a elaborar.

### 1.1.2 Estrategias de Marketing

De acuerdo al curso de Rómulo Silva<sup>9</sup> en el proceso de la planeación de marketing se deben realizar cinco acciones:

---

<sup>8</sup> Colectivo de Autores. (Dr. Fermín Orestes Rodríguez González Profesor del CETDIR. ISJAE, Dr. Angel Luís Portuondo Vélez Profesor del CETDIR. ISJAE.) Bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores. Primera Edición. La Habana, Cuba. ©2004 Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

<sup>9</sup> Rómulo Silva. Fundamentos MKT. 13/01/05 [Marketing\MonAL\Fundamentos%20MKT.htm](#)

1. Diagnóstico o análisis de la situación actual del marketing de la empresa.
2. Se trazan los objetivos.
3. Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda del mercado.
5. Se diseña una mezcla de marketing estratégico.

En el caso de las estrategias de marketing se puede partir para su diseño de las variables esenciales de marketing, es decir: productos, distribución, promoción-publicidad y precios. Dentro de cada variable existen varios elementos, entre los más importantes se encuentran<sup>10</sup>:

### **Productos.**

- La amplitud de la gama de productos.
- La modificación de productos.
- El abandono de un producto.
- La creación de un nuevo producto, en apoyo de las decisiones acerca del ámbito de actividad.
- El estudio del ciclo de vida de los productos.
- La política de marcas, con toda la problemática de posicionamiento de éstas.
- La creación y sostenimiento de la imagen de empresa y/o imagen de marca.
- El análisis de los atributos de los productos y su comparación con los de los principales competidores.

### **Distribución.**

Se contemplan aquí:

- Las diferentes configuraciones de los canales de distribución.
- La distribución física de los productos.
- La localización de los puntos de venta.
- Las diferentes modalidades de cooperación con los intermediarios.

### **Precios.**

La mayoría de las empresas no utilizan la variable precio cuando diseñan una estrategia de marketing, porque fijan los precios tomando como referencia los de la competencia sin ningún otro tipo de consideración, o calculándolos en función de sus costos, pero sin ningún análisis profundo de éstos. Sin embargo, como es también una de las decisiones básicas se debe hacer un estudio serio y profundo de los precios atendiendo cuestiones como:

---

<sup>10</sup> Menguzato, M. y Renau, J.J. La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management.



- El análisis de los costos.
- El cálculo del umbral de rentabilidad y el análisis de márgenes.
- El análisis de la demanda, cubriendo aspectos como la elasticidad-precio, y el precio máximo aceptable, así como el valor percibido por los consumidores.
- El análisis de la competencia, ya previamente realizado en la formulación de la estrategia empresarial.

### **Promoción-publicidad.**

- El establecimiento de una adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, sistemas de remuneración, etc.
- La publicidad, como forma de comunicación empresa-consumidor, en la que la elección del mensaje o mensajes, medios de comunicación y soportes, es otro componente importante.
- La publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios (tales como por ejemplo, sistemas de descuentos, apoyo publicitario a distribuidores...).

Estas variables con sus elementos se tienen en cuenta en la elaboración de estrategias para cualquier tipo de mercado, pero el enfoque de las estrategias varía de mercado en mercado de acuerdo a las particularidades de cada uno. Los mercados externos demandan, por supuesto, de estrategias de marketing con un enfoque internacional.

## **1.2 Marketing Internacional**

El Marketing internacional “es la planeación y conducción de transacciones a través de las fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. También se dice que es la aplicación de la Mercadotecnia entre unos mercados nacionales y otros que se encuentran fuera del país de origen; abarca tanto a los consumidores como a las organizaciones privadas o públicas”<sup>11</sup>.

Una empresa debe realizar el Marketing Internacional cuando sus productos y/o servicios se venden en dos o más países.

---

<sup>11</sup> Velásquez Leyva, Reynerio; Rodríguez-Barahona Herrera, Karen. FOLLETO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Centro Universitario “Vladimir I. Lenin”. Dpto: Facultad de Ciencias Económicas. © Editorial Universitaria, 2006. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba.

En las palabras de Alfonso P. Fernández<sup>12</sup> “la finalidad del Marketing Internacional es dar a conocer la importancia que tienen las diferencias entre el entorno nacional e internacional y la manera en que éstas influyen en la formulación e implantación de las estrategias de Marketing en los **mercados exteriores**. Una correcta identificación de éstas en el contexto internacional va a permitir a la empresa aprovecharse de las grandes oportunidades de negocio que ofrecen estos mercados. Aunque, para ello, tendrá que enfrentarse a un entorno más complejo, desconocido y, por lo general más hostil que el propio nacional; donde, además, la empresa ha de ser capaz de desarrollar alguna ventaja competitiva que le permita alcanzar el éxito”.

Aunque en su evolución el **marketing internacional** ha pasado por varias fases con distintas orientaciones, entre las que se destacan la orientación al comercio exterior, la orientación a las ventas en mercados exteriores y en su última fase la orientación al marketing internacional, no todas las empresas, sobre todo las tercermundistas, están en condiciones de adaptarse a esta última orientación que ha avanzado hacia dos estrategias fundamentales: las globales y las multidomésticas. Pero, ya sea con el objetivo de desarrollar el **comercio exterior**, o simplemente de potenciar las ventas en mercados exteriores a través de una actividad de exportación estable, la empresa debe decidir, aún en un bajo nivel, si va a proyectar sus estrategias hacia los mercados externos considerándolos como únicos y diferentes (estrategias multidomésticas) o como mercados homogéneos (estrategias globales) que no requieren de ofertas diversificadas. Sea cual sea el caso, la decisión dependerá tanto de las características de la empresa como de los objetivos de la misma al implicarse en la comercialización internacional y el nivel hasta el cual pretende implicarse. En cualquier manera el marketing Internacional se encarga de todas estas diferencias y debe considerar además, las condiciones de importación de los insumos que en muchos casos se requieren para la fabricación de los productos destinados a la **exportación**.

Por lo tanto, se puede concluir que Marketing Internacional es “una disciplina para conocer, interpretar, evaluar y tomar decisiones sobre los mercados externos y planificar estrategias de comercialización Internacional”<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Fernández del Hoyo, A. P.: “Origen y evolución del marketing internacional” en Contribuciones a la Economía, diciembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

<sup>13</sup> Velásquez Leyva, Reynerio; Rodríguez-Barahona Herrera, Karen. FOLLETO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Centro Universitario “Vladimir I. Lenin”. Dpto: Facultad de Ciencias Económicas. © Editorial Universitaria, 2006. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba.

### 1.2.1 Estrategias de comercialización internacional.

Los epígrafes anteriores denotan la importancia del marketing estratégico en la orientación y formulación de la estrategia de la empresa y de la aplicación en la misma del Marketing Internacional. Independientemente de que la comercialización puede ser concebida como un proceso más general que el marketing, por cuanto es posible comercializar productos o servicios usando diversos enfoques, es preciso abordar también algunos elementos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la elaboración de estrategias de comercialización, enfatizando en la exportación pues es la forma de comercialización que compete a esta investigación.

En la actualidad comercial es una práctica muy común que las empresas lleven sus productos al exterior, aunque a la vez se trate a nivel nacional de minimizar las importaciones. En esta lucha por expandirse, ganar mercados sin explotar y ocupar un lugar entre los competidores es fundamental el diseño de estrategias encaminadas a satisfacer las demandas del mercado y cumplir a la vez los objetivos de la organización.

Entre los principales objetivos de estas empresas que realizan actividades de exportación se encuentran: “garantizar la salida de mercancías de manera eficiente, diversificar los mercados, garantizar el posicionamiento adecuado de los productos en los mercados objetivos y trabajar de conjunto con el productor nacional en la diversificación de la oferta exportable del país”<sup>14</sup>.

Para lograrlos, las entidades cubanas elaboran una estrategia de comercialización, en la que se detallan los principales objetivos cuantitativos y cualitativos que se proponen alcanzar en el mediano plazo, así como las acciones estratégicas que acometerán para su cumplimiento.

Carolina Prieto<sup>15</sup>, directora del Centro de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (CEPEC), del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), expuso: “lo primero, en la exportación, es conocer, estudiar el mercado, y el empresario cubano tiene que fortalecerse en ese punto, capacitarse en centros como el Instituto de Comercio Exterior. Debe buscar el conocimiento para corregir esta debilidad. Otro problema es la calidad y presentación de los productos, que debe mejorar de cara a mercados muy exigentes y con barreras comerciales. También es necesario incrementar las capacidades de fabricación de envases y embalajes en el país. Ya hay una estrategia, que pasa por la disponibilidad de recursos financieros, igual que otras inversiones para aumentar producción y calidad.”

---

<sup>14</sup> CubaLegalInfo. EXPORTACION. Disponible en: <http://www.cubalegalinfo.com/mercantil/importacion-exportacion/exportacion>

<sup>15</sup> BOHEMIA- Revista de Análisis General: Ampliar el abanico. Prieto, C. A. (2009). Disponible en: <http://www.bohemia.cu/2009/11/28/encuba/apliar-abanico.html>

Una de las vías para estabilizar y desarrollar las exportaciones y eliminar estas dificultades antes mencionadas es organizar de antemano a la empresa para esta actividad, creando **estrategias de comercialización** y a partir de ellas un plan de acciones específico para exportaciones.

“Las estrategias de desarrollo internacional conciernen a todas las empresas estén o no comprometidas en los mercados extranjeros. La mundialización de la economía tiene como consecuencia que un número creciente de empresas opere en mercados donde la competencia es global. Es importante para toda empresa que persigue una estrategia de desarrollo de marketing global, acogerse tanto a las etapas del desarrollo internacional como al razonamiento estratégico propio de este propósito”<sup>16</sup>.

El desarrollo internacional ya no es una opción accesible solo para las grandes empresas. Con aspiraciones de crecer o simplemente para sobrevivir, muchas empresas pequeñas se inclinan a internacionalizarse.

Los objetivos perseguidos por una estrategia de desarrollo internacional pueden ser variados, por ejemplo<sup>17</sup>:

- Ampliar la demanda potencial, lo que permite realizar un volumen mayor de producción, y obtener así resultados superiores gracias a las economías de escala realizadas.
- Diversificar el riesgo comercial, apoyándose en clientes operando en entornos económicos diferentes y conociendo coyunturas más favorables.
- Alargar el ciclo de vida implantándose en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global está en expansión mientras que está en fase de madurez en el mercado doméstico de la empresa exportadora.
- Protegerse de la competencia, por una parte diversificando sus posiciones y por otra parte vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados.
- Reducir sus costos de aprovisionamiento y de producción explotando las ventajas comparativas de los distintos países.

### **Etapas de una estrategia de marketing internacional**

Aunque el modo de desarrollar la estrategia debe variar para las diferentes empresas, condiciones y países, según sea el caso, se analizarán las etapas de una estrategia de

---

<sup>16</sup> Lambin, J. J. Marketing estratégico. 2º Edición. La Habana: MES, 1991.

<sup>17</sup> Lambin, J. J. Marketing estratégico. 2º Edición. La Habana: MES, 1991.

marketing internacional expuestas por Reynerio Velásquez<sup>18</sup> para tener una noción general de a qué aspectos debe ir enfocado este proceso de elaboración de estrategias de marketing para exportaciones. Estas etapas son:

**1. Selección del mercado a desarrollar:** debería estar respaldada por un análisis de las características actuales y potenciales del mercado.

**2. Evaluación de su potencial:** tanto en esta como en la próxima etapa se debe prestar atención y planear sus acciones basados en un conocimiento profundo del mercado en los mismos aspectos.

**3. Evaluación de sus características actuales:**

- a) competencia
- b) preferencias, hábitos
- c) estructura, consumo.

**4. Definición de estrategia de penetración:** deberá desarrollarse en igual forma que en su país de origen, pero teniendo en cuenta los factores locales como: economía, cultura y leyes.

**5. Fijación de objetivos de mercado:** deberá hacerse a la par de la estrategia de marketing a fin de garantizar un rumbo y dirección a todas las acciones.

**6. Diseño de mezcla comercial:** no es más que la adecuación de la mezcla de marketing abordada anteriormente a la cultura, mercado y leyes del país a donde se pretende exportar.

**7. Evaluación periódica del resultado:** como en todo proceso administrativo y mercadotécnico, debe de existir el control, que indicará el avance o retroceso, comparando los resultados actuales con los objetivos fijados.

**8. Replanteo de objetivos y/o mezcla comercial:** evaluar el desempeño de los resultados, si estos son contrarios a los objetivos fijados, deberá entonces hacerse un replanteo estratégico observando la conducta del mercado y sabiendo los puntos de atención principal.

Estas etapas pueden aplicarse en el diseño de estrategias para la comercialización internacional de cualquier empresa que pretenda vender sus productos en más de dos países.

Como se aclara anteriormente existen varias formas de comercialización internacional y una de las más simples es precisamente la exportación, que es además la que nos ocupa por ser una de las más usadas en el país y constituir parte del campo de acción de esta investigación. Al respecto Armando Varela, director de Economía y Planificación de la provincia Cienfuegos,

---

<sup>18</sup> Velásquez Leyva, Reynerio; Rodríguez-Barahona Herrera, Karen. FOLLETO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Centro Universitario “Vladimir I. Lenin”. Dpto: Facultad de Ciencias Económicas. © Editorial Universitaria, 2006. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba.

expresó: "la exportación tiene un peso esencial, porque se trata de la creación de riquezas para el país. Por tanto, no supone solo la necesidad de alcanzar lo previsto, sino de diversificar para crecer. ¡Claro, ello está vinculado con la eficiencia en el trabajo de obreros y directivos! (...) Sí, hay una visión clara de qué pudiéramos hacer y aprovechar mucho más en función de prioridades, y de acuerdo con los contextos nacional e internacional<sup>19</sup>".

Para diseñar estrategias efectivas, resulta pertinente conocer y analizar aspectos esenciales de la exportación y las particularidades de este proceso en Cuba.

### 1.3 Exportación

La forma más común de involucrarse en un mercado extranjero es a través de la exportación. Existen varias ideas de lo que significa exportar. Por ejemplo:

Exportar es obtener beneficios mediante la venta de productos y/o servicios en los mercados externos<sup>20</sup>.

Otra respuesta rápida y concreta a que es exportar es: "simplemente, vender fuera de las fronteras"<sup>21</sup>.

Sin embargo, más allá de la sencillez de este concepto, se sabe que no solo concebir sino materializar cualquier producto implica la movilización de una serie de recursos (materiales, humanos, informativos,...) requiere de una estructura bien organizada y un desempeño eficiente, de un esfuerzo diario y una entrega total que solo vale la pena con la aceptación del producto por el mercado.

Producir y vender para la satisfacción de las necesidades sociales, lo cual sería en el caso de la empresa cubana la principal razón de ser, demanda gran voluntad; vender en el mercado externo implica un esfuerzo aún mayor: se deben considerar otras técnicas, procedimientos y métodos, estándares de calidad más elevados y diferentes canales de comercialización. Se requiere también de un conjunto de **estrategias** bien elaboradas que respondan a satisfacer los intereses de la demanda pero que estén acorde a los objetivos intrínsecos de la empresa.

Es por eso que para exportar, "lo primero y esencial es mantener y revalorizar la actitud positiva de todo empresario, teniendo en cuenta que esto generará un crecimiento económico para la empresa y por ende para el país"<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Armando Varela Señaris, director de Economía y Planificación de la provincia Cienfuegos, Citado por: Lisandra Marene (09 de Diciembre de 2010), Tomado de <http://www.5septiembre.cu/index.php/economia/38-noticias/12503-por-recaudar-mas-en-exportaciones-abogan-desde-cienfuegos>

<sup>20</sup> Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba – CEPEC. Disponible en: <http://www.cepec.cu/>

<sup>21</sup> Anónimo (2006) Antes de exportar. Web: Oportunidades de Negocios. Disponible en: [http://www.negociosgt.com/main.php?id\\_area=69](http://www.negociosgt.com/main.php?id_area=69)

En las palabras de Reynerio Velásquez<sup>23</sup>: “las exportaciones de bienes de una nación al resto se pueden realizar en forma directa o indirecta. La exportación del primer tipo se establece directamente con los clientes internacionales, esto es, sin intermediarios. Aspectos como el empaque del producto, la documentación, seguros, embarques internacionales, cambios de divisas y los reglamentos, restricciones y aduanas, son los de máxima importancia en el comercio exterior. La exportación en forma indirecta puede llevarse a cabo a través de contratos. El contrato es una relación legal que permite a una compañía entrar en un mercado extranjero indirectamente, establecer en poco tiempo su presencia en el y no exponerse a muchos riesgos”.

Según Phillip Kotler<sup>24</sup> la exportación ocasional es un grado pasivo de involucramiento, en el cual la empresa exporta de vez en cuando por su propia decisión o en respuesta a órdenes no solicitadas del extranjero. La exportación activa tiene lugar cuando la empresa obtiene un compromiso para ampliar su exportación a un mercado en particular.

Esta exportación indirecta tiene dos ventajas: primera, requiere de menor inversión, pues la empresa no tiene que desarrollar un departamento de exportación, una fuerza de ventas exterior, o establecer contactos en el extranjero; y segunda, el riesgo es menor, ya que el intermediario en mercadotecnia internacional aporta el know-how y servicios a la relación, y el vendedor, por lo general, cometerá menos errores.

### **Ventajas y riesgos de la exportación.**

Hasta aquí parece sencillo enviar las producciones de cualquier empresa a realizarse en mercados internacionales. Sin embargo, este complejo proceso también lleva consigo sus limitaciones y riesgos que son contrarrestados por marcadas ventajas entre las que se encuentran:

#### **Ventajas:**

- Procurar un mejor precio para el producto.
- Diversificación de los mercados.
- Ampliar la participación de la empresa en el mercado internacional.
- Incrementar la producción, utilizando toda la capacidad.
- Reducir los riesgos en caso de estancamiento de la demanda nacional.

---

<sup>22</sup> Anónimo (2006) Antes de exportar. Web: Oportunidades de Negocios. Disponible en: [http://www.negociosgt.com/main.php?id\\_area=69](http://www.negociosgt.com/main.php?id_area=69)

<sup>23</sup> Velásquez Leyva, Reynerio; Rodríguez-Barahona Herrera, Karen. FOLLETO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Centro Universitario “Vladimir I. Lenin”. Dpto: Facultad de Ciencias Económicas. © Editorial Universitaria, 2006. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba.

<sup>24</sup> Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. (Séptima ed.). México: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, SA.

- Mejorar la competitividad y la calidad de los productos al adaptarlos a los estándares internacionales.
- Actualización tecnológica.
- Incremento del prestigio de la empresa y de la promoción de sus productos.
- Constituye una experiencia para el exportador y conocimiento de la situación de su producto a nivel internacional.
- Aumento de los niveles de ingreso, incluso en otras monedas, que favorecen la rentabilidad.
- Perfeccionar el funcionamiento y la estructura empresarial para mantener la capacidad de respuesta ante las exigencias de este tipo de cliente.
- Incluir nuevas líneas de productos.
- Crecimiento de la demanda nacional e internacional.

A pesar de las ventajas, a la hora de exportar también pueden presentarse riesgos potenciales u obstáculos en disímiles formas:

#### 1. **Financieros:**

- Necesidad de un apoyo en el país importador.
- Costos importantes de transportes, formación, coordinación.
- En muchos casos se requiere de inversión en nuevas tecnologías.

#### 2. **Legales:**

- Involucrarse en negocios atractivos no legales.
- Restricciones a la importación de determinados productos.
- Limitaciones en el flujo de información.
- Demoras en la autorización, documentación y trámite de las negociaciones.

#### 3. **Políticos:**

- Cambios drásticos en la política de un país.
- Movimientos multitudinarios de la población.
- Restricciones a la transferencia de divisas.
- Políticas de proteccionismo a productos locales.

#### 4. **Culturales:**

- El idioma puede constituir un obstáculo.
- Conocimiento limitado de la realidad del país al que se desea exportar.



### 1.3.1 Requisitos del proceso de exportación.

Aunque la actividad de exportación pasiva resulta relativamente sencilla y no demanda de recursos especiales ni grandes inversiones, para lograr un estado superior y alcanzar un grado de exportación activa que reporte mayores beneficios y también para establecerse en un mercado internacional específico con una posición competitiva, son necesarios ciertos requisitos.

Sobre estos requisitos plantea el Centro de Promoción del Comercio Exterior en Cuba<sup>25</sup> que para exportar se requiere: tener una **organización** que permita llevar a cabo las tareas vinculadas con la exportación; que la Dirección de la empresa tenga la motivación, mentalidad y calificación requerida para dirigir la actividad de la empresa hacia el mercado externo. Conocer cuáles de los **productos** están aptos para la exportación y cuáles en etapa de desarrollo. Hacer una evaluación de la **capacidad de producción** utilizada y posibilidades de ser ampliada, y un análisis de la aceptación del producto en el mercado interno. La **situación financiera** de la empresa debe sustentar todo el proceso de exportación. Analizar las posibilidades de obtener créditos bancarios. Conocer las capacidades de **transportación internacional** y los fletes, relacionados con sus productos y mercados. La **calidad** de los productos y servicios debe estar acorde con las normas y exigencias establecidas internacionalmente. Realizar investigaciones de mercado que le permita determinar los mercados objetivos y disponer de información sobre éstos y sobre los productos que se proyectan introducir en los mismos. Conocer las regulaciones arancelarias y no arancelarias existentes en los mercados objetivos, que se aplicarían al producto. Registrar las marcas de los productos en los mercados en los que se vayan a introducir los mismos. Determinar los canales de distribución y los socios idóneos para la penetración del mercado. Participar en ferias y/o misiones comerciales. Elaboración de la Estrategia Comercial Integral y Políticas de Venta o planes de negocios anuales. Conocer y utilizar el apoyo institucional y/o gubernamental a la actividad exportadora.

Este sitio también expone que el comienzo de la actividad exportadora de la empresa requiere la adaptación de su estructura a las necesidades de la gestión comercial internacional, fruto de la estrategia que se adopte en función del tipo del producto que se vaya a comercializar, de los objetivos a alcanzar y de los medios con que se cuenta.

Acerca de las consideraciones que debe hacer una empresa, antes de decidirse por el mercado internacional, y la evaluación del ambiente global de la mercadotecnia que debe realizar antes

---

<sup>25</sup> Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba – CEPEC. Disponible en: <http://www.cepec.cu/>

de diseñar estrategias para el mercado mundial, Phillip Kotler<sup>26</sup> estableció varias premisas. Dejó claro que es necesario examinar muchos elementos antes de decidir la venta en el extranjero, y debe adquirirse un entendimiento completo del ambiente internacional de la mercadotecnia, que ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas, dando lugar a nuevas oportunidades y nuevos problemas.

Sobre el sistema de comercio internacional planteó también que, en su intento de vender a otro país, una empresa se enfrenta a varias restricciones comerciales. Entre las más comunes se encuentran los impuestos fijados por el gobierno extranjero contra los productos importados designados, como los aranceles. El exportador podría también enfrentarse a cuotas que establezcan límites sobre la cantidad de bienes que el país importador aceptará de determinados tipos de productos. Es preciso considerar, además, que existen diferentes ambientes culturales en cada país que cuenta con sus propios valores, costumbres y tabúes.

Cuando ya se han considerado en la empresa estos aspectos básicos sobre el comercio internacional se presupone la elaboración de una estrategia que debe ser cuidadosamente planificada.

Tratándose de los negocios internacionales, la **planificación** es un instrumento esencial, ya que una cosa es la estrategia y otra bien distinta es la implementación que tiene lugar con una distancia de por medio. Productos que han sido diseñados y fabricados en un país determinado se venden en el exterior.

Esta distancia puede dificultar a la administración de la empresa la solución de problemas que surjan a partir de errores en el proceso de exportación precisamente por el distanciamiento entre la unidad de producción y la de consumo. Por lo cual es necesario tratar de prever y adelantarse a tales errores a fin de crear un sistema eficiente que satisfaga al consumidor. Por lo cual un buen sistema de planificación es vital para las exportaciones.

Comercializar para la exportación es un problema grave para la mayoría de las empresas. Hacia dónde y cómo hacerlo, son las cuestiones más importantes para las empresas que desean extenderse a los mercados internacionales. La comercialización para la exportación no sólo es el proceso de encontrar compradores y estudiarles con la intención de recibir pedidos de exportación, sino un **proceso estratégico de marketing**, que implica una buena planificación y desempeño para obtener éxito en el mercado internacional.

---

<sup>26</sup> Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. (Séptima ed.). México: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, SA.

En la concepción de las estrategias para elevar las posibilidades de los productos en los mercados destino la empresa debe tener en cuenta determinados factores relacionados con<sup>27</sup>:

- Capacidad de fabricación: debe contarse con la capacidad fabril para satisfacer la demanda del mercado externo. Flexibilidad en la producción.
- Recursos financieros: Necesarios para desarrollar investigaciones de mercado, promoción, adaptación de producto, servicios de post-venta y demás operaciones de marketing.
- Restricciones del mercado: Cuotas, aranceles, normativas no arancelarias, de calidad, etc.
- Mercado de exportación: Tendencia creciente en la demanda del producto.
- Conocimientos técnicos del producto.
- Conocimientos de marketing: Relativos a precios, distribución, promoción, tendencias del comercio internacional del producto de interés.
- Experiencia en la exportación.

#### 1.4 Valoraciones sobre el Marketing en Cuba con fines de comercio exterior

En Cuba el tema del marketing ha cobrado auge en los últimos años, varios autores como Ileana Díaz<sup>28</sup> han defendido la posición de que el marketing también tiene lugar en una **sociedad socialista**. Algunas de sus consideraciones serán expuestas a continuación por su relevancia no solo política, sino económica y social, dadas las condiciones actuales del país.

“Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, situación que conllevó a la toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la **creación de condiciones** para alcanzar la competitividad, por lo que medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con capital extranjero, etc., han ido conformando una forma de gestión un tanto diferente a la que le antecedió por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial. Por tanto, es a partir de los años noventa del pasado siglo, que la utilización del marketing comienza a ser una **necesidad** en la gestión empresarial, para introducirse en los mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado

---

<sup>27</sup> BETSIME. La Revista del empresario cubano. ¿Cómo encontrar mercado para los productos de mi empresa? Disponible en: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer\\_nd\\_04.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_nd_04.htm). Tomado de: La Clave del Comercio. Libro de preguntas y respuestas para pequeños y medianos exportadores. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, CEPEC, Fuente: Revista Mercado, Año 8. No.34 julio-septiembre, 2004.Pág.: 13-16)

<sup>28</sup> Díaz Fernández, Ileana. VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Universidad de La Habana. REDMARKA - Revista Académica de Marketing Aplicado – CIECID - Universidad de A Coruña. Año I, Número 1, (2009), pp. 277-290. <http://www.redmarka.org.ar>. ISSN 1852-2300

cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir”.

A pesar de esto, Cuba “ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada, ya que por más de 40 años gozó de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas. Es solo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y seducir mercados externos. Es decir, resulta imprescindible que se posea una Ventaja Competitiva sostenible en cada uno de nuestros productos para poder lanzarnos al mercado internacional, ocupar un lugar y permanecer en él y para ello debemos no solo conocer las normas y valores que prevalecen en las economías de los compradores, sino que hay que **organizar el proceso** de diseño, producción y comercialización de forma tal que su resultado sea compatible con las expectativas y exigencias de los posibles consumidores en esos países”<sup>29</sup>.

“La falta de financiamiento, por pérdida de las relaciones tradicionales de comercio exterior, obliga a una competitividad con el resto del mundo, que haga atractivos los productos que ofrece Cuba para su compra por los mercados externos. Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con el planteamiento formal de base del Marketing en el capitalismo: la **satisfacción** de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos. Pero, sea cual fuere el nivel de centralización de la economía, es un hecho cierto que los mercados con los que tenemos que desarrollar nuestro comercio exterior, utilizan enfoques de Marketing en sus negocios, por tanto, no hay alternativa al comerciar con ellos que utilizar también este enfoque por nuestra parte para poder resultar **competitivos** y obtener relaciones de intercambio favorables para Cuba y, como ya se señaló antes, esto podría además surtir un efecto positivo en la economía interna elevando la calidad de la producción y los servicios e ir reduciendo la disonancia que produce la dicotomía entre producciones realizadas para el consumo nacional y producciones para la exportación, con el efecto negativo que ello tiene en la cultura de producción”.

“El Marketing en la economía cubana, por tanto, serviría para lograr insertarnos con éxito en el entorno, lo cual es una necesidad para el logro de las fuentes de financiamiento necesarias, así como para dar pasos en la economía interna a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población”.

---

<sup>29</sup> Díaz Fernández, Ileana. Marketing en Cuba. Un estudio necesario. Disponible en: [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

#### **1.4.1 Aspectos legales sobre las Estrategias de Comercialización y la Exportación en Cuba**

En Cuba se encuentran establecidas algunas normativas y orientaciones dirigidas a las empresas con respecto a las estrategias de comercialización y también al proceso de exportaciones. Parte de estas se encuentran disponibles en el sitio CubaLegalInfo<sup>30</sup> como sigue:

Las entidades elaborarán anualmente la Política de Ventas sobre la base de los objetivos y acciones trazadas en las Estrategias de Comercialización.

La Estrategia de Comercialización, la Política de Ventas y sus correspondientes actualizaciones o modificaciones, serán revisadas por la organización superior de dirección empresarial y aprobada por el Organismo de la Administración Central del Estado, Entidad Nacional o Consejo de la Administración Popular al que se subordina la entidad.

Las entidades vienen obligadas a mantener informado a los productores nacionales respecto a los mercados que están accediendo sus productos, principales clientes extranjeros, competidores, y cambios ocurridos en el mercado internacional, tales como el establecimiento de determinadas regulaciones técnicas, de manera tal que se adopten las medidas pertinentes que permitan la continuidad de la comercialización de los productos, de conformidad con las nuevas exigencias que demande el mercado.

Las entidades y los productores establecerán un sistema informativo apropiado que mantenga actualizada a las primeras de la situación productiva mediante la emisión de informes periódicos.

En los estudios de mercado, así como en las negociaciones comerciales, las entidades considerarán la utilización de las preferencias arancelarias y no arancelarias otorgadas a sus productos en los países de los mercados de exportación con los que existan suscritos acuerdos preferenciales de comercio.

Es responsabilidad de las entidades, de conjunto con los productores nacionales, mantener actualizado el análisis de la efectividad de las exportaciones por productos y velar porque los resultados de este indicador se enmarquen en los niveles de eficiencia y se trabaje por lograr su continua optimización.

---

<sup>30</sup> CubaLegalInfo. Disponible en: <http://www.cubalegalinfo.com/mercantil/importacion-exportacion/exportacion>

A los efectos de alcanzar mayor eficiencia en la actividad de comercio exterior, las entidades que exporten productos similares o iguales, establecerán relaciones entre sí, a fin de conciliar y realizar el intercambio de información referida a sus operaciones comerciales.

#### **1.4.2 Normativas al Comercio Exterior**

Entre las dificultades que puede enfrentar la empresa a la hora de diseñar sus estrategias para exportación se encuentra las posibles leyes que limiten o favorezcan este proceso así como otros aspectos legales relacionados con el tema. Todo lo referente al régimen de exportación e importación en Cuba se encuentra disponible en el Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba<sup>31</sup> de lo cual la autora considera relevante hacer notar algunos aspectos:

“Cuba no aplica ningún régimen de licencia de exportación o importación, regulaciones, contingentes u otras que puedan obstaculizar el comercio exterior”.

“Podrá realizar transacciones de comercio exterior toda entidad cubana o asociaciones internacionales creadas bajo la Ley 77, que le sea otorgada la facultad de exportación y/o importación por resolución del Ministerio del Comercio Exterior, así como realizar transacciones de comercio internacional, para la nomenclatura de productos que se ajuste con su objeto social, con exclusión de aquellos productos que aparecen relacionados en las nomenclaturas negativas de exportación y/o importación, aprobadas por el MINCEX, salvo que les sean autorizadas específicamente por el propio Organismo”.

“En la actualidad existen otras regulaciones vigentes como son las relacionadas con la preservación del Patrimonio Nacional y las prohibiciones sobre drogas y estupefacientes, así como las sanitarias y otras relacionadas con la preservación del medio ambiente, la protección de especies amenazadas, los movimientos transfronterizos de desechos y otros materiales peligrosos, para cuyas exportaciones y/o importaciones se requiere de autorizaciones adicionales por las autoridades competentes”.

Con respecto a las Normativas al Comercio Exterior, algunas de las resoluciones vigentes en estos momentos son:

**Resolución Nº 190 del 2001** (Ministerio de Comercio Exterior)

Reglamento sobre la actividad de importación y exportación

---

<sup>31</sup> Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba – CEPEC. Disponible en: <http://www.cepec.cu/>

**Resolución Nº 231 del 2004** (Ministerio de Comercio Exterior)

Procedimiento para el control del cumplimiento de los requisitos técnicos en los productos de importación y exportación

**Resolución Nº 300 del 2003** (Ministerio de Finanzas y Precios)

Dictamen - Proyecto de Resolución para poner en vigor el Reglamento sobre los regímenes aduaneros de admisión temporal para perfeccionamiento activo y de reintegro de derechos

**Resolución Nº 300 del 2003** (Anexo - Ministerio de Finanzas y Precios)

Reglamento para los regímenes aduaneros de admisión temporal para perfeccionamiento activo y de reintegro de derechos (DRAWBACK)

**Resolución Conjunta Nº 1 del 2005** (Ministerio de Economía y Planificación)

Resolución y Anexos sobre costos unitarios y componentes en pesos convertibles

**Cartas circulares**

**Carta Circular No. 1 / 2005** (Ministerio de Comercio Exterior)

Metodología para el desarrollo y promoción de la oferta exportable cubana

**CONCLUSIONES PARCIALES**

- Las Estrategias de Marketing son una vía efectiva para potenciación de las exportaciones, por tanto, una buena planeación de este proceso puede contribuir a estabilizar y fomentar la actividad de exportación en la empresa.
- Las temáticas abordadas constituyen una base teórica para establecer los pasos a seguir para la elaboración de estrategias de comercialización internacional y especialmente de exportaciones.
- El Marketing Estratégico es una herramienta que Cuba debe utilizar para implantarse de manera competitiva en mercados externos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Anónimo (2006) Antes de exportar. Web: Oportunidades de Negocios. Disponible en: [http://www.negociosqt.com/main.php?id\\_area=69](http://www.negociosqt.com/main.php?id_area=69)
- Armando Varela Señaris, director de Economía y Planificación de la provincia Cienfuegos, Citado por: Lisandra Marene (09 de Diciembre de 2010), Tomado de <http://www.5septiembre.cu/index.php/economia/38-noticias/12503-por-recaudar-mas-en-exportaciones-abogan-desde-cienfuegos>

- BETSIME. La Revista del empresario cubano. ¿Cómo encontrar mercado para los productos de mi empresa? Disponible en: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer\\_nd\\_04.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_nd_04.htm). Tomado de: La Clave del Comercio. Libro de preguntas y respuestas para pequeños y medianos exportadores. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, CEPEC, Fuente: Revista Mercado, Año 8. No.34 julio-septiembre, 2004.Pág.: 13-16)
- BOHEMIA- Revista de Análisis General: Ampliar el abanico. Prieto, C. A. (2009). Disponible en: <http://www.bohemia.cu/2009/11/28/encuba/apliar-abanico.html>
- Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba – CEPEC. Disponible en: <http://www.cepec.cu/>
- Colectivo de Autores. (Dr. Fermín Orestes Rodríguez González Profesor del CETDIR. ISJAE, Dr. Angel Luís Portuondo Vélez Profesor del CETDIR. ISJAE.) Bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores. Primera Edición. La Habana, Cuba. ©2004 Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.
- Colina, F. J. G., (2005) NEGOCIACION “COMO DESARROLLAR NEGOCIACIONES EXITOSAS” Universidad de Camaguey, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Cuba. p.70-71
- Cruz, I. (1985) Fundamentos de marketing. Citado por: Herrera, E. (2010)
- CubaLegalInfo. Disponible en: <http://www.cubalegalinfo.com/mercantil/importacion-exportacion/exportacion>
- Díaz Fernández, Ileana. Marketing en Cuba. Un estudio necesario. Disponible en: [www.monografía.com](http://www.monografía.com)
- Díaz Fernández, Ileana. VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Universidad de La Habana. REDMARKA - Revista Académica de Marketing Aplicado – CIECID - Universidad de A Coruña. Año I, Número 1, (2009), pp. 277-290. <http://www.redmarka.org.ar>. ISSN 1852-2300
- Fernández del Hoyo, A. P.: “Origen y evolución del marketing internacional” en Contribuciones a la Economía, diciembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Kotler, P. (1990) Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Citado por: Herrera, E. (2010).
- Lambin, J. J. Marketing estratégico. 2o Edición. La Habana: MES, 1991.
- Menguzato, M. y Renal, J.J. La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management..
- Muñiz González, Rafael. Marketing en el S. XXI: CAPÍTULO 2. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm>



- PARMERLAE. D. (1998) Desarrollo exitoso de la Estrategia de marketing. Citado por: Herrera, E. (2010).
- Rómulo Silva. Fundamentos MKT. 13/01/05 Marketing\MonAL\Fundamentos%20MKT.htm
- Velásquez Leyva, Reynerio; Rodríguez-Barahona Herrera, Karen. FOLLETO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Centro Universitario "Vladimir I. Lenin". Dpto: Facultad de Ciencias Económicas. © Editorial Universitaria, 2006. El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba.