

VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA

Dra. Ileana Díaz Fernández

Dra. Alma Hernández Ruiz

Dr. Luis A. Barreiro Pousa

idf53@fcf.uh.cu

almah@fcf.uh.cu

barreiro@fcf.uh.cu

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

(CETED) Universidad de La Habana

<https://doi.org/10.17979/redma.2009.01.01.4679>

Resumen:

Elaborar un diagnóstico del estado del marketing en Cuba no es tarea fácil. Aún es una disciplina de relativamente incipiente introducción en la práctica cubana. Aunque el marketing es aplicable en diversas esferas, resulta importante precisar que este diagnóstico refleja la situación solo de las empresas. Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción.

Palabras clave:

Marketing, Socialismo, Cuba

Abstract:

VALUATIONS ABOUT MARKETING IN CUBA

Making a diagnosis about marketing in Cuba is not an easy task. It has still an incipient integration in the Cuban practices. Even if marketing has appliances in many spheres, it is relevant to precise that this diagnosis shows only the situation of enterprises. From the business point of view, marketing is an important tool in the conditions of Socialism to get two important targets: the

REDMARKA - Revista Académica de Marketing Aplicado – CIECID - Universidad de A Coruña 277

Año I, Número 1, (2009), pp. 277-290

<http://www.redmarka.org.ar>

ISSN 1852-2300

required efficiency in production and services, with its consequent impact on the rational use of resources and, by the other hand, in the growing satisfaction of needs, desire and hopes of population, what becomes the Fundamental Law of our mode of production.

Keywords:

Marketing, Socialism, Cuba

Elaborar un diagnóstico del estado del marketing en Cuba no es tarea fácil. Aún es una disciplina de relativamente incipiente introducción en la práctica cubana y los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del Socialismo.

Estos prejuicios resultan lógicos si se tiene en cuenta que los cambios imprescindibles que tuvieron que producirse al triunfo de la Revolución, en 1959, requirieron de la desaparición de esta categoría en la gestión empresarial, ya que estaba asociada a un enfoque de ventas, situación ésta que no es la realidad actual en el mundo, en la cual el marketing transita por un enfoque estratégico y de responsabilidad social, aunque subsistan algunos otros rasgos, que nada tiene que ver con nuestra realidad socialista. Por tanto, de lo que se trata es de rescatar aquello que contribuya a los fines de nuestro proceso social y ponerlo en función de ello.

Aunque el marketing es aplicable en diversas esferas, resulta importante precisar que este diagnóstico refleja la situación solo de las empresas. Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción.

Estos aspectos se encuentran reflejados en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997), en la cual se hacen innumerables referencias a la necesidad de realizar estudios de demanda para justificar procesos inversionistas, para elevar la eficacia y eficiencia del comercio minorista y para la reducción de inventarios ociosos; por su parte, en las bases para el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial se

considera, entre los requisitos de partida para este proceso, que la empresa posea un mercado al que dirigir sus ofertas.

Sin embargo en la práctica, muchas de estas consideraciones son obviadas bajo pretextos de la urgencia, la escasez de recursos o de factores externos; razones que justamente refuerzan la necesidad de emplear criterios científicos para lograr sortear ese tipo de amenazas y lograr resultados superiores en la gestión. Así, por ejemplo, si revisamos el reglamento para la elaboración del Plan, establecido por el Ministerio de Economía y Planificación, podremos encontrar que la sección de Mercadotecnia está poco desarrollada y de ningún modo se define como punto de partida del Plan; por otra parte, en la práctica de los expedientes para el diagnóstico de las empresas que inician su proceso de Perfeccionamiento, se encuentra que es ésta la sección menos atendida y profunda.

Por otra parte, cuando se realizan intentos de atender en alguna medida las exigencias antes señaladas para el uso del marketing como herramienta en la gestión, se reduce el concepto de marketing a la realización de investigaciones de mercado, o a la simple creación de un área dedicada a esta función, cuando el marketing, además de una función en la empresa es una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno y que está presente en todas las áreas de la empresa.

Los resultados de numerosas consultorías realizadas a empresas cubanas por parte de los Centros de Técnicas de Dirección de las Universidades del país y la sistematización de más de 60 auditorías de marketing realizadas por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana a empresas en alguna etapa del proceso de perfeccionamiento, así como el trabajo que por más de 20 años han realizado los autores en la capacitación de directivos empresariales y en la realización de consultorías a empresas en diversos sectores, avalan los criterios que se brindan aquí sobre el tema.

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, tal situación conllevó a 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 a partir de los años noventa del pasado siglo, es 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 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 esos cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de “Perfeccionamiento Empresarial” hace énfasis, Carlos Lage, Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2000, Junio 12), cuando planteó “El director de una empresa que ha entrado en perfeccionamiento debe conocer, de la actividad que dirige, cuáles son las referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas liderean, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce. Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo. Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes”.

Tales cambios se pueden resumir en los siguientes comportamientos observados:

Empresa cubana antes de 1994	Empresa cubana de los 2000
-------------------------------------	-----------------------------------

Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrada en los resultados económicos	Más centrada en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

Si bien tales comportamientos no son generalizables, ni tampoco definitorios, muestran una tendencia al cambio, que ha comenzado por una toma de conciencia de los directivos empresariales cubanos, los cual además se hacen patente en algunas empresas con experiencias altamente positivas como Habanos S.A., Empresa del Níquel, Alimentos Río Zaza, Unión Suchel, Papas & Co. y algunas cadenas hoteleras, entre otras.

Al mismo tiempo, el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocan un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que, unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas identificados en el estudio realizado:

1) Pobre orientación al mercado: lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes.

Además el mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovecha las bondades de la segmentación como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado atendido.

Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un “saber hacer” que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito, ni casual, la fidelización es un proceso estratégico pensado.

No obstante lo anterior se debe señalar la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

Un estudio (Obregón, 1998) realizado a 52 empresas de diferentes sectores en el 93, reveló lo siguiente: El período 1992-93 mostró que el 72,4% de los atributos que caracterizan el comportamiento empresarial clasificaban como reactivos, el 26,7% como activos, y el resto, 0,9% como proactivos. Entre los atributos proactivos se encontraban el análisis estratégico, la participación en la dirección (sobre todo en la solución de problemas técnicos) y la creatividad.

A fines de los 90 se observaban cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas, de una orientación a las ventas (contra una marcada orientación al producto anterior) y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser éste un mercado regido por la oferta.

2) Insuficiente uso de las técnicas de marketing: esto puede observarse en lo siguiente:

- La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc.
- No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.
- Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing, que permita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos, ni que la organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se identifican a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.
- Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas.
- Insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing.
- Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de “nuevos” productos o a valorar la cartera de de productos.

3) Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing. Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de marketing en la detección de las oportunidades del mercado.

Si lo anterior es un problema, terrible es también la malformación existente de concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor. Con tal forma de pensar es difícil provocar relaciones armónicas y de cooperación entre las empresas y sus canales de distribución, más bien se observan como enemigos, como un mal necesario intentando cada parte llevarse los mayores beneficios o decidiendo las empresas crear sus propios canales de distribución, lo cual en muchas ocasiones es irracional. De esta lucha el único perjudicado es el cliente, quien paga en dinero o en tiempo la ineficiencia.

Por último la subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional, así como se desconoce el papel del envase y la marca en la comunicación. Todo ello atenta contra el posicionamiento de productos o servicios que, por demás y siendo una de las variables estratégicas más importantes de marketing se desconoce, sin comprender que de ese modo esta atentando contra sus propios productos o servicio y en definitiva contra la imagen de la empresa.

4) Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas. La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía.

La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing.

Además la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

Por último, sin pretender ser conclusivos, las principales causas, en opinión de estos autores, que están presentes en la aparición de estos problemas, se pueden identificar como:

1. El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing.
2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en directivos empresariales, con una subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
4. Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
5. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
6. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
7. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
8. Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
9. Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Consideraciones finales

Si bien es cierto, como ya se analizó antes, que en las economías de países capitalistas, el Marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, no deja de ser cierto también que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing como enfoque empresarial.

Existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las empresas cubanas y que están dados por los siguientes hechos:

- El socialismo no está reñido con la aplicación, por el sistema empresarial, de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

No obstante las anteriores condicionantes favorables, subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre alguna de las variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing de las empresas.

De lo que se trata, entonces es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual

expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

Se puede concluir entonces que, como se ha venido analizando anteriormente, el Marketing por tanto puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, por las razones siguientes:

- a) En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
- b) Si la empresa logra lo anterior, “producirá aquello que se vende” y no tratará de “vender aquello que se produce”, con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo económico.
- c) Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

Resumiendo, la aplicación consecuente del Marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.

- Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerenciar.

Por esto, parafraseando a Regis McKenna (1991). *"la solución no está en hacer más Marketing, sino mejor Marketing"* y mejor Marketing en las condiciones cubanas significa un Marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto no podrían resultar.

Esto presupone un cambio de enfoque en la dirección empresarial que conduzca, de la preponderancia de la producción, al protagonismo de la "oferta". Ello exige la concentración de la atención en los procesos dirigidos a crear la "oferta" como soporte material del valor percibido por el cliente y la dirección integral de los flujos materiales y de valor, con un enfoque dirigido hacia el cliente y hacia el valor perceptible de la oferta.

Este cambio exige pasar de la simple consideración de las ventajas comparativas en recursos y factores, a las ventajas competitivas que se puedan crear. Quiere esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas que

deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Cuba. Consejo de Estado. Decreto Ley No.252 (2007) “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”.
- Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros (2007). Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”.
- Lage, C. (2000, Junio). Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas.
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything. Harvard Business Review. January-February. 65-77
- Obregón, C. (1988). Cultura organizacional: Perfil de competencias en empresas cubanas. Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana. CETED.
- Partido Comunista de Cuba (1997) Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Editora Política

Para citar este artículo:

Díaz Fernández, Ileana - Hernández Ruiz, Alma - Barreiro Pousa, Luis A. (25-02-2009). VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA. REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña
Año I, Número 1, V1, pp.277-290
ISSN 1852-2300
URL del Documento : <http://www.cienciaried.com.ar/ra/doc.php?n=1008>