



## **MARKETING EN CUBA: DÓNDE NOS ENCONTRAMOS**

Dra. Alma Hernández Ruiz  
Dra. Ileana Díaz Fernández  
Dr- Luis Barreiro Pousa

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

### **Introducción:**

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, 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 la construcción del Socialismo.

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 y análisis del estado de salud del marketing en las organizaciones cubanas.

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.

En este sentido hay que destacar que la acción del marketing no solo abarca las relaciones que se producen con el mercado de consumidores, sino también las que se desarrollan en los mercados industriales, de reventa y gubernamental, lo cual resulta decisivo en para el logro de la eficiencia económica a partir de la optimización de las relaciones en el tejido industrial del país.

Estos aspectos se encuentran reflejados en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, 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.

En consecuencia, el alcance del marketing permite convertirlo en toda una concepción de funcionamiento de las organizaciones modernas, de cara a sus mercados y públicos para asegurar la eficiencia en el funcionamiento y la satisfacción de los mismos, mediante el proceso sistemático de toma de decisiones en cuyo centro de atención esté el cliente, usuario o ciudadano, en dependencia del tipo de organización de que se trate.

### **Desarrollo:**

El marketing genera las pasiones mas controvertidas, desde un rechazo total hasta una aceptación adicta y sin matices, desde considerarlo el milagro que todo soluciona hasta concebirlo como una enajenación del capitalismo. Como reza en el argot popular, todos los extremos son malos y en general es prueba de no haberse adentrado en la esencia de qué entender por marketing. Muchos pueden ser los puntos de vista, tantos como autores existen sobre el tema, sin embargo si hay algo en lo que todos coinciden es en que el marketing tiene como centro al cliente.

¿Es el cliente una categoría que niega la esencia del socialismo?, en realidad la Ley Económica Fundamental del Socialismo plantea la satisfacción creciente de las necesidades de la población y justo lo que persigue el marketing, poniendo en el centro al cliente, es satisfacer sus necesidades, en el capitalismo con fines de lucro, en el socialismo con fines de elevación de la calidad de vida.

Es un hecho que el Marketing nació en el capitalismo como una necesidad para la organización de las actividades de la circulación de mercancías y la

subsistencia y enriquecimiento de la empresa capitalista que, con su desarrollo se amplió a la producción, convirtiéndose en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro.

2

3 PERO ESTO NO PUEDE SER RAZÓN SUFICIENTE PARA NEGAR LA POSIBILIDAD DE SU UTILIZACIÓN CONSCIENTE EN LAS CONDICIONES DEL SOCIALISMO, CONVIRTIENDO LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN FIN Y NO EN MEDIO. RECORDEMOS A LENIN CUANDO SEÑALÓ: "NO PODEMOS IMAGINAR OTRO SOCIALISMO QUE EL QUE SE FUNDA SOBRE LA BASE DE TODOS LOS CONOCIMIENTOS EXTRAÍDOS DE LA GRAN CULTURA CAPITALISTA"

1

Sin embargo cuando se habla de cliente, se habla por añadidura de mercado, ya que las empresas se dirigen a un mercado compuesto por demandantes, ya sean empresas o personas, que exigen un valor que satisfaga sus necesidades, por lo tanto es indispensable referirse a la existencia de mercado en el Socialismo.

En tal sentido, la Resolución Económica del V Congreso reconoce tácitamente la existencia de mercado en el socialismo al afirmar que *"... se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos..."*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lenin, V.I. Las Tareas inmediatas del Poder Soviético. La Habana: Editora Política, 1963. p 156

<sup>2</sup> Partido Comunista de Cuba. Resolución

Es sabido que en el socialismo persiste el aislamiento relativo entre productores y por tanto, la vigencia de las relaciones monetario mercantiles en éste, es un hecho, pero, es propósito de esta sociedad que, por encima de todo, las directrices y objetivos sociales de largo alcance hagan que la sociedad, su economía y los hombres, subordinen los propósitos empresariales e individuales a la consecución de los objetivos de la sociedad

Por tanto podemos afirmar que es válido tomar enfoques de gestión empresarial que han sido exitosos en el capitalismo y aplicarlos en el socialismo, siempre y cuando se vele por el cumplimiento de la Ley Económica Fundamental.

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90 debido a la caída del campo socialista unido al agravamiento del bloqueo, que condujo a la abrupta caída del PIB, las exportaciones e importaciones, resintiéndose el nivel de consumo de la población.

Tal situación conllevó a toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad y es que la exigencia del mundo actual para las empresas, los sectores y los países es que sean competitivos y Cuba no escapa a ello, por lo que medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con el capital extranjero, etc., han ido conformando una forma de gestión un tanto diferente al pasado por la

---

Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. p 25

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 y seducir 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.

Los cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de Perfeccionamiento que hace énfasis según planteara Carlos Lage en que “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<sup>3</sup>”, tales cambios se pueden resumir en los siguientes comportamientos observados:

<b>Empresa antes 1994</b>	<b>Empresa ahora 2000<sup>4</sup></b>
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

Si bien los resultados 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 hace patente en algunas empresas con experiencias altamente positivas como Habanos S.A., Empresa del Níquel, Alimentos Río Zaza, Unión Suchel, Papas & Co. y algunos hoteles, 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, que representen 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:

---

<sup>3</sup> Lage, C. Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000.

<sup>4</sup> Díaz I. Estudio realizado en 54 empresas cubanas. Material de estudio. 1994 y 2000.

**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.

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<sup>5</sup> 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 observan 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:

---

<sup>5</sup> Obregón, C. (1998): Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana. (Nota: ese trabajo se repitió en el año 2000 y arrojó resultados similares)

- 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.
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing, que no permiten 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 conoce ni 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 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 horror, 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 prever 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.

Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial (objeto de este trabajo), esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.

2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. 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.

#### Conclusiones:

- 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.

- 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.