

Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, S.A.

Methodology to Implement the International Business Plan of Exports at CubaRon Inc.

Dr. C. Roberto López Boudet^{1*} <http://orcid.org/0000-0002-1445-4818>

MSc. Celestino González Breto¹ <http://orcid.org/0000-0002-1718-8594>

Oswaldo Campos Hernández² <http://orcid.org/0000-0002-0827-0203>

¹Universidad Tecnológica de La Habana *José Antonio Echeverría*, Cuba

²Presidencia de la empresa CubaRon, S.A, Cuba.

Autor para la correspondencia: boudet@ind.cujae.edu.cu.

RESUMEN

Objetivo: Diseñar una metodología para el plan de marketing internacional de la empresa CubaRon, S.A.

Métodos: Entre los métodos teóricos de investigación empleados se encuentran el histórico-lógico, análisis-síntesis e inducción-deducción; entre los empíricos: encuestas y observación científica; entre los estadísticos: el análisis de regresión simple, los coeficientes de Kendall y Alfa de Cronbach, la bondad de ajuste Chi cuadrado, mediante el empleo del software estadístico SPSS versión 2; entre las herramientas: las matrices de motricidad, BCG y Dafo.

Principal resultado: Se diseñó una metodología para el plan de marketing internacional propio de esa empresa.

Conclusiones: Con su aplicación para el ron Cubay, se obtuvieron estrategias de crecimiento, de diferenciación, de posicionamiento y de marketing-mix, enfocadas al mercado español.

Palabras clave: exportación de ron cubano, mercado español, plan de marketing internacional.

ABSTRACT

Objective: To design a methodology for implementation of an international business plan of CubaRon Inc.

Methods: The theoretical research methods were historic-logical, analysis-synthesis, and induction-deduction. The empirical methods included surveys and scientific observation; and the statistical methods used were simple regression analysis, the Kendall and Cronbach's Alpha coefficients, and Chi-square goodness of fit, using SPSS, version 2. Some of the tools used were motricity matrices BCG and SWOT.

Main result: A new methodology was designed for implementation of the company's international business plan.

Conclusions: After implementation to the production of Cubay Rum, strategies of growth, differentiation, positioning, and marketing mix oriented to the Spanish market, were achieved.

Key words: Cuban rum exports, Spanish market, international business plan.

Recibido: 28/01/2019

Aprobado: 22/12/2019

INTRODUCCIÓN

La economía cubana se enfrenta a nuevos desafíos orientados a la diversificación de sus exportaciones, con alto valor agregado, como una forma inteligente de enfrentar las restricciones de un férreo bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, y posicionarse en un mercado dominado por las grandes potencias hegemónicas (Hernández, 2015).

Por ello, se aprueban políticas estatales con el objetivo de elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior para incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios; crear una real vocación exportadora a los niveles de dirección, en especial en el sector empresarial; fundamentar con estudios de mercado las decisiones más importantes y estratégicas y continuar la flexibilización de la participación de las entidades nacionales en el comercio exterior (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017a y 2017b).

Particularmente, uno de los productos cubanos más reconocidos internacionalmente, desde sus inicios, por su aroma limpio y complejo, su sabor suave y afrutado sin artificios —resultantes de siglos de historia, tradición y herencia— es el ron ligero cubano. Esta bebida condensa las características esenciales de la cultura mestiza y es resultante de un proceso de elaboración que comprende desde la obtención de las melazas, destilación para la fabricación de aguardiente, hasta su añejamiento en barriles de roble blanco americano; misión y tradición que rescata la empresa CubaRon, S.A. productora y exportadora de ron, quien tiene en cuenta lo que de la cultura ronera prevalece en la industria nacional, el fortalecimiento de sus fábricas y el desarrollo de productos que hoy abarcan los más disímiles gustos.

Esta empresa ha identificado las principales tendencias en que se desarrollan, las inversiones para ampliar sus capacidades productivas, carteras de productos y potenciar las exportaciones con bienes únicos respaldados por un equipo de maestros roneros altamente calificados, y como bloque potencial, a la Unión Europea y España como su puerta de entrada. Con ello se propone como objetivo superar sus exportaciones planificadas; sin embargo, en el año 2017 no se cumplió el plan propuesto y disminuyeron los ingresos esperados, cuyas exportaciones se redujeron con respecto al año anterior, provocado por reservas tales como:

- Falta de financiamiento de capital extranjero para invertir en los mercados de destino y colocar allí los productos de la empresa.
- Inexistencia de un canal de distribución internacional.
- Ausencia de socios para las marcas exportadas por la empresa.
- Férrea competencia en el mercado internacional.
- No empleo de la filosofía del marketing para incentivar las ventas, lograr el reconocimiento de las marcas e incrementar los clientes universales.

En este último la carencia de una metodología para la confección de su plan de marketing internacional limita las exportaciones del ron cubano. En este sentido, el objetivo de esta investigación es diseñar una metodología para el plan de marketing internacional de la empresa CubaRon, S.A.

DESARROLLO

La filosofía del marketing se asume como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios, con la meta doble de atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior, y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2012). Por lo que requiere de estrategias, que se ponen en práctica acorde con los recursos de la empresa y con el objetivo de incrementar su bienestar en el largo plazo, a partir de garantizarle una ventaja sostenible respecto a sus competidores y en atención a las necesidades de los consumidores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [Mincetur], 2013).

Forman parte de las estrategias generales, las de crecimiento, de diferenciación, de posicionamiento y de marketing mix, que se refieren al desarrollo de programas concretos y centrados en las características exclusivas de los mercados y los consumidores seleccionados (Stanton, Etzel y Walker, 2007). El marketing por sí solo no puede crear valor superior para el cliente. Sin embargo, a través de un plan se establecen en qué clases de negocios participa la empresa y cuáles son los objetivos para cada uno (Kotler y Armstrong, 2012). Este plan es el instrumento para dirigir y

coordinar actividades, acciones y tareas durante el ejercicio empresarial de modo exitoso. Es una herramienta que consiste en modelar, estructurar y ajustar objetivos y recursos empresariales ante oportunidades siempre cambiantes del entorno, de modo que una empresa experimente desarrollo, crecimiento y alcance beneficios satisfactorios (Cohen, 2001 y González, 2017).

El marketing internacional es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer necesidades y deseos de clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos) logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo, que son el motivo de acción y existencia (Lerma y Márquez, 2010). Por lo que se materializa a través de un plan de marketing, donde se formulan estrategias.

Para Cuba la Resolución 50 del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera señala, entre otros aspectos, los elementos que deben presentar sus empresas en una estrategia de exportación (Ministerio de Comercio Exterior [Mincex], 2014):

- Resumen de la situación que afrontan las entidades para la comercialización de los productos.
- Breve descripción y análisis de las características que presenta el mercado internacional de los productos que comercializan las entidades.
- Valoración de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tienen los productos y las entidades para cumplir los objetivos trazados.
- Evaluación de la efectividad económica de la comercialización de productos de exportación.
- Selección de mercados objetivos.
- Proyección de exportaciones por áreas geográficas y productos.
- Política marcaría, de registros y patentes.
- Política de precios.

- Métodos y vías que pudiesen usarse para la comercialización y distribución internacional de mercancías.
- Publicidad y promoción.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Política de suspensión, control y elevación de calidad y presentación de los productos de exportación.
- Relación por productos nacionales, de sistemas de gestión y/o certificación de calidad que tengan implantados en las instalaciones.
- Política de transporte seguro, incluyendo la selección del puerto de embarque más cercano al origen del producto.
- Programas de capacitación.

En opinión de los autores de esta investigación el éxito de las empresas exportadoras cubanas está en la aplicación de un plan de marketing internacional que se adapte a sus características, del bien o servicio que se desea exportar, responda a las necesidades del mercado objetivo y cumpla con las normas y regulaciones del comercio internacional (González, 2017).

En este sentido se adapta la metodología propuesta por González (2017) para el plan de marketing internacional de la empresa CubaRon, S.A., se aplica al ron Cubay (por ser un producto emergente) y se dirige al mercado español (por ser el que mayores posibilidades de exportación posee). Este plan, consta de cuatro pasos, como se muestra en la Fig. 1:



Fuente: Elaboración propia

Fig. 1. Metodología para el plan de marketing internacional de la empresa CubaRon, S.A.

Paso 1. Diagnóstico de la empresa

Objetivo: Diagnosticar el entorno interno y externo, las capacidades de la empresa, las características del producto a exportar, su competencia internacional y las estrategias actuales de la empresa.

El análisis económico-financiero se hace a través de los cierres contables del 2017 y las razones financieras, donde se comprueba que mantiene una situación favorable en su posibilidad de inversión para la exportación:

- Los activos circulantes son suficientes para financiar a los pasivos circulantes.
- Los activos totales están financiados: el 59% con fondos propios, y el 41% con financiamiento ajeno.
- En las razones, tiene capacidad de pago para enfrentar sus obligaciones a corto plazo (liquidez general, 1,76); no hay peligro de suspensión de pago o peligro de tener tesorería ociosa (liquidez inmediata, 0,73); sus activos son financiados por terceros (endeudamiento, 41 %); el mayor peso de su deuda recae en las obligaciones a corto plazo (calidad de la deuda, 0,57); por cada peso de activo invertido la empresa obtiene 0,14 centavos de utilidad antes de impuesto en el año (rentabilidad económica).

El análisis de la gestión de capital humano se realiza a través de los módulos establecidos en la NC: 3000 (Oficina Nacional de Normalización [ONN], 2007) por los que se concluye que: existe insatisfacción en el clima laboral, no están determinadas las competencias laborales y no se capacitan a los trabajadores, lo que influye en la no realización de estudios de mercado y en las reservas en las exportaciones de la empresa.

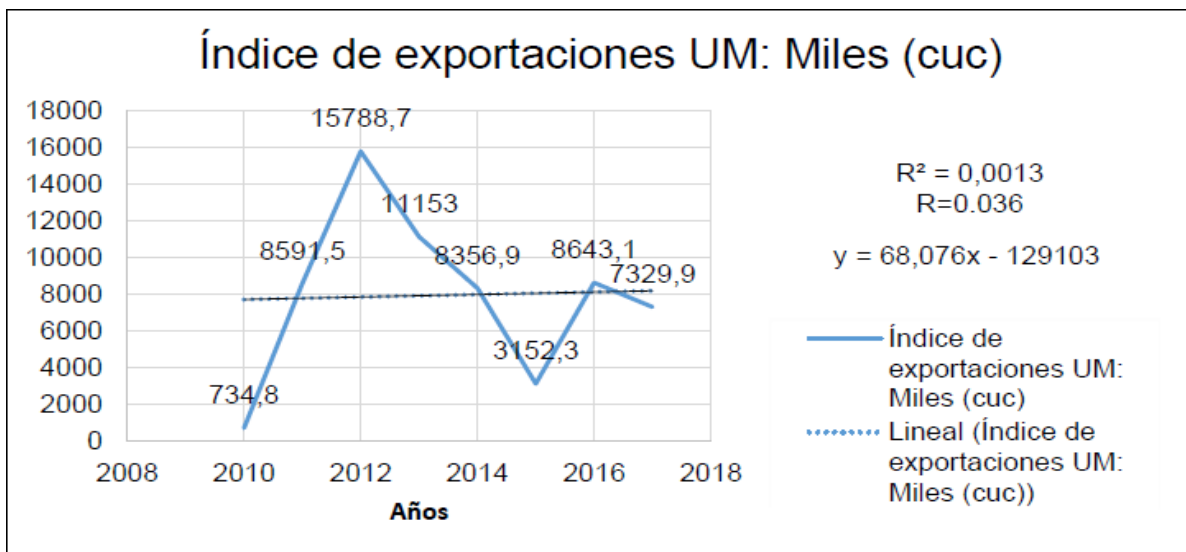
En resumen, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y las encuestas al Consejo de dirección se detectaron las siguientes deficiencias:

1. Insuficiente proceso de capacitación oportuna de la fuerza de trabajo.
2. Ineficiente crecimiento de las exportaciones de las marcas propias.
3. Inadecuada estructura organizativa.

4. Existencia de riesgo medio financiero en cuanto al endeudamiento y autonomía de la empresa.

Las que sometidas a la matriz de motricidad con un gradiente de puntuación (1, bajo; 3, medio y 9, alto), encuestados los integrantes del Consejo, se obtuvo que la segunda obtiene el mayor valor (24 puntos), comportamiento que afecta la razón de ser de la entidad, los ingresos al país e imposibilita su posicionamiento en el mercado internacional, frente a las restantes marcas competidoras, lo que ratifica la importancia de esta investigación y la pertinencia del plan de marketing diseñado.

Al ser las exportaciones un indicador importante para la entidad, reflejada en sus objetivos estratégicos, se analizó su comportamiento, como se muestra en la Fig. 2, en el que se nota que presenta una leve tendencia positiva y el valor tan pequeño de R^2 evidencia que existe gran dispersión entre los índices de exportación respecto a la línea de tendencia, con picos en el año 2012 y 2015, por lo cual no es posible realizar un pronóstico acertado del comportamiento que tendrán las exportaciones en el futuro a partir de la ecuación de la recta.

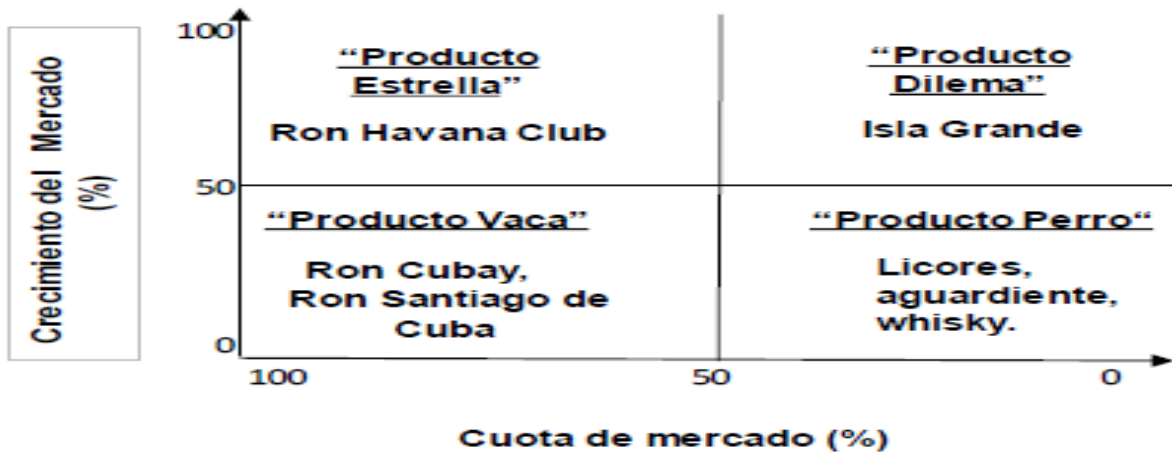


Fuente: Elaboración propia

Fig. 2. Comportamiento de las exportaciones 2010-2017

Las marcas comercializadas por la empresa CubaRon, S.A. compiten entre sí, tanto en el mercado nacional como en el internacional; por ello, el éxito en el mercado depende

únicamente de las estrategias que establezcan a partir del comportamiento individual que presentan las marcas, tal y como se muestra en la Fig. 3, resultante de la planeación estratégica de la empresa en el 2017.



Fuente: Consejo de dirección de la empresa

Fig. 3. Matriz BCG

Como se observa el ron Cubay se ubica en la casilla de los productos "Vaca", junto al ron Santiago de Cuba; estos son productos maduros de la gama Premium que en el mercado nacional tienen elevados índices de aceptación ocupando así los primeros lugares, luego del ron Havana Club; pero en el mercado internacional su inserción es débil y lenta, pues requieren de inversión para potenciar sus ventas en el extranjero a partir de la penetración en nuevos mercados y el incremento de la publicidad comercial, lo que se contribuye a resolver a través del diseño de un plan de marketing internacional.

El Ron Cubay está dirigido al mercado conformado por adultos mayores de 18 años y cuyo poder adquisitivo es de perfil medio, medio-alto o alto. El surtido se clasifica de la forma siguiente:

- Añejo y Añejo Suave
- Carta Blanca
- Carta Blanca Extra Viejo
- Carta Dorada

- Reserva 5 y 10 años
- 10 años Añejo Superior
- Elixir 33
- Extra Añejo 1870 Premium
- 330 Premium
- 500 Remedios Premium

Para lo cual, la empresa identifica que el público masculino tiene mayor preferencia por los añejos, y el femenino por los cócteles realizados con rones más suaves como el Carta Blanca.

En cuanto a los competidores, se encuentran: Brugal, Bacardí, Pampero, Havana Club, Contessa, Cacique, Captain Morgan, Old Cask, Barceló, entre otras reconocidas marcas, además, de otras bebidas alcohólicas que compiten como productos sustitutos, tales como: whisky, vodka, ginebra, tequila, vino, entre otros.

En el precio, la propia empresa establece los precios del surtido de la marca, rigiéndose por las normativas del Mincex y en dependencia de las características del producto, costo de producción, mercado hacia el cual está dirigido y, además, en correspondencia con los de la competencia (Paéz, 2017). Por lo que, los precios varían constantemente, manteniendo únicamente la base referente a los costos de la materia seca que ofrecen los proveedores y de la producción, para así, una vez orientado al mercado de destino, ofrecer precios de venta que atraigan a los clientes a fin de garantizar su posicionamiento (Mincex, 2014). La marca propia escogida para este caso cuenta con una excelente correlación calidad-precio, pues mantiene estándares de calidad altos y precios directamente proporcionales, por lo que son productos atractivos para el consumidor según su gusto, calidad de vida y poder adquisitivo.

En la distribución, no dan respuesta a las necesidades de la empresa y en algunos casos han llegado a transmitir los efectos negativos de la crisis, que afectan a los distribuidores internacionales que mantienen convenios con ella, pues no cuenta con los recursos necesarios para garantizar grandes distribuciones de los productos, sino que son pequeñas y territoriales.

Con mayores índices de exportación hacia la Unión Europea, Panamá y Rusia; además de los contratos que se están negociando con países como Vietnam, China y miembros de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América y de la Comunidad del Caribe. Desde el año 2012 la empresa trabaja en base a la búsqueda, evaluación y selección de nuevos distribuidores que se encarguen de la comercialización, con gran interés en las inversiones referentes a la distribución del ron en el mercado internacional.

En cuanto a la logística, se mantiene la inspección en origen para el 100% de la mercancía exportada para garantizar la calidad e integridad de los productos. Se cuenta con la logística de transportación desde la fábrica hasta el puerto en contenedores de 20 o 40 pies. La empresa realiza los trámites aduanales y utiliza varios transitorios bajo el principio de disminuir costos y fletes.

En la comunicación, existe un sitio web donde se ofrece información sobre las marcas, productos y la entidad; pero la promoción internacional corre a cuenta de los distribuidores territoriales de la marca. El mensaje que lleva el ron escogido para este estudio, así como el resto de las marcas, fortalece su imagen para la comercialización a nivel internacional. La idea que se presenta y promueve está basada en los atributos del ron, que lo distinguen y le otorgan calidad, así como en la manera tradicional de elaboración y añejamiento, pero promocionar únicamente desde el país, no es la elección acertada, pues sus productos, por llevar poco tiempo en los mercados internacionales, requieren de inversiones y estrategias que los posicionen en los países y territorios metas.

Paso 2. Caracterización del mercado objetivo

Objetivo: Diagnosticar el mercado objetivo en sus características demográficas, económicas y jurídicas, sus competencias e intereses del producto en ese mercado.

El mercado objetivo, para este ejemplo, es España, país perteneciente a la Unión Europea y que históricamente ha sido uno de los principales destinos de la empresa; sin embargo, para el año 2017 no se cumple el plan de exportaciones propuestos para el ron Cubay, por lo que constituye una meta recuperar ese mercado, incrementar las ventas y marcar un punto de partida para la expansión del ron cubano, en los restantes

países de la Unión Europea, como patrón a seguir para las demás marcas de la entidad.

España tiene una población relativamente joven, de alrededor de 46 mil habitantes, con una edad promedio de 39 años; sin embargo, las bajas tasas de natalidad registradas en las últimas décadas señalan un envejecimiento poblacional a mediano plazo, lo que implica un posible incremento potencial a mantener las tradiciones de fidelidad a determinadas marcas de ron (Oficina Económica y Comercial de España en La Habana, 2018).

Se puede afirmar que el incremento de visitas al país mantendrá una tendencia creciente, que desde el 2017 ubica a España como el segundo destino de mayor preferencia con alrededor de 78 millones de turistas en el país, lo que puede incidir en el consumo de bebidas alcohólicas conocidas por ellos.

El diálogo político y de cooperación Unión Europea-Cuba, firmado en el 2016, constituye el primer marco jurídico e institucional para normalizar las relaciones entre ambas naciones, y una plataforma a través de la cual establecer, los lazos bilaterales de comercio e inversión, por medio del diálogo político y la cooperación (Grieger, 2017). España mantiene relaciones diplomáticas ininterrumpidas con Cuba desde el año 1902, así como relaciones comerciales y de inversión, siendo el país con más empresas mixtas y más sucursales implantadas en Cuba, con una destacada presencia en el sector del turismo y los servicios.

El consumo de bebidas alcohólicas se ha convertido en una necesidad básica dentro del ocio de los españoles, constituyendo una forma de socialización comúnmente aceptada. Esto supone que, a pesar de que aumenten los impuestos que gravan el consumo de este tipo de bienes y que exista un efecto traslación vía precios, los consumidores apenas variarán el nivel de consumo. Las ventas están controladas por grandes distribuidores que manejan el 100% de las entradas del licor al país, y son ellos los encargados de segmentar los canales de colocación entre *Horeca* (hoteles, restaurantes y cafetería) y alimentación, y de hacerlos llegar al consumidor final.

Pero también se producen las ventas en los canales de distribución masiva o ventas habituales (supermercados, canales minoristas, tiendas de alimentación y gasolineras),

donde el principal motivo de selección de un punto de venta por los españoles es: el precio, la asistencia en la compra y la costumbre o preferencia por los puntos de venta más tradicionales del consumidor.

El ron constituye la tercera bebida espirituosa preferida por los españoles, siendo las marcas más consumidas: Bacardí (fundado en Cuba), Havana Club (Cuba), Barceló y Brugal (ambas de la República Dominicana), en los que la mayoría de los consumidores (86%) prefieren el ron oscuro, frente al 14% que antepone el blanco, aunque este último tiene una mayor aplicación en los tragos, que presentan en estos últimos años preferencia en el sector consumista.

Indudablemente las características actuales del mercado español en cuanto a las bebidas alcohólicas es una excelente opción para la empresa, que se presenta con varias oportunidades, al producir marcas reconocidas a nivel internacional; además del lanzamiento de los rones Cubay Reserva 10 años, Cubay Carta Blanca extraviado, Cubay extra añejo 1870, Cubay 330 y Cubay 500 Remedios (estos tres últimos Premium) en la Unión Europea.

Es por ello que el ron cubano está en el momento propicio para su crecimiento en el mercado español, como punto de partida para el aumento de las exportaciones y diversificación de la cartera de clientes, siendo necesario en un primer instante, un análisis situacional que permita identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa y el producto en el mercado objeto, pues los resultados auxiliarán la formulación de estrategias y la toma de decisiones.

Paso 3. Formulación de las estrategias

Objetivo: Formular las estrategias generales y de marketing mix orientadas al producto, precio, distribución y comunicación; sobre la base de maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y fomentar el crecimiento de las exportaciones de la entidad.

El departamento de Exportaciones de la empresa CubaRon, S.A, junto con los autores de esta investigación, determinaron los elementos necesarios para la elaboración de esta matriz DAFO para el ron Cubay en el mercado español:

Fortalezas

F1. La marca Cubay es un ron de calidad avalada internacionalmente.

F2. Es una marca registrada en España.

F3. La ronera Cubay cuenta con tecnología especializada, suficiente capacidad instalada y excelente equipamiento capaz de crear un producto que responda a las exigencias del mercado.

F4. Ha recibido la denominación de Origen CUBA.

F5. Los maestros roneros cuentan con una vasta experiencia y respaldo técnico que les permite enfrentar los retos de desarrollo de nuevos productos.

Debilidades

D1. Es una marca con bajos índices de exportación.

D2. Importación de prácticamente todas las materias secas necesarias en su producción con un comportamiento inestable.

D3. Limitadas posibilidades de presupuesto directo para la publicidad, promoción y todas las actividades de marketing en general.

D4. Distribuidores no idóneos en un mercado con potencialidades de desarrollo.

D5. Insuficiente capacitación de personal en estudios de mercado.

Oportunidades

O1. Creciente demanda del ron cubano e imagen Cuba en el exterior.

O2. Desarrollo de eventos internacionales para promocionar las marcas.

O3. Incremento sostenido de la demanda de bebidas alcohólicas en España como resultado del aumento de visitas de turistas al país.

O4. Reestructuración de la industria azucarera y fortalecimiento de la industria alcoholera.

O5. Restablecimiento de niveles económicos favorables en España.

Amenazas

A1. Protagonismo de las marcas de mayor antigüedad en el mercado de bebidas alcohólicas que hacen uso masivo de la publicidad.

A2. Aumento de los impuestos especiales a las bebidas alcohólicas en España.

A3. Campañas publicitarias contra la ingestión de bebidas alcohólicas.

A4. Crisis económica y financiera mundial, con particular impacto en el mercado español e italiano y crecientes amenazas en Reino Unido.

A5. Encarecimiento de los canales de distribución y serios problemas económicos de algunos distribuidores.

Estos criterios fueron ponderados en el Consejo de dirección de la empresa a través del cálculo del coeficiente de Kendall (valores comprendidos entre 0,71 y 0,93) en el que se demuestra el alto acuerdo entre los encuestados; la determinación del coeficiente Alfa de Cronbach (valor de 0,9) evidencia la consistencia del instrumento empleado y la bondad de ajuste Chi cuadrado, con un 95% de efectividad, garantiza la significación de los resultados alcanzados.

La matriz de impactos cruzados ubica al ron Cubay en el cuadrante (Fortalezas – Oportunidades), lo que indica que el ron se encuentra en el mercado español ante grandes oportunidades y significativas fortalezas, que deben ser potenciadas para aprovechar eficazmente esas coyunturas, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Posición del ron Cubay en la matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	ron Cubay	
Debilidades		

Fuente: Elaboración propia

Esta ubicación resultante indica que deben aplicarse estrategias generales ofensivas y como vía de desarrollo, la especialización, pues así la entidad mantendrá su objetivo estratégico de aumentar las exportaciones del producto actual, aprovechando sus capacidades distintivas y las oportunidades que le ofrece el mercado español, donde deberá crecerse.

Por ello, se debe aumentar la tasa de penetración del mercado, a partir de lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia en los clientes actuales, mediante nuevos usos del producto, el aumento de la publicidad, promoción y/o disminución de los precios, de forma tal que se mantenga la fidelidad en los compradores actuales y atraiga a nuevos clientes (Ansoff, 1957).

Otra estrategia general es la diferenciación (Porter, 1991), hay que aprovechar que el ron cubano es un producto reconocido internacionalmente por su calidad y origen, y que el futuro de las bebidas espirituosas en España va a ser más selectiva en cuanto a calidad.

Las estrategias del marketing mix para el ron Cubay en el mercado español son las siguientes:

1. Estrategia de producto: El ron escogido debe mantener las características que lo hacen un producto único y distintivo en el mercado nacional e internacional; pero debe agregar valor al producto que a su vez brinde beneficios al consumidor con:
 - Nuevas utilidades: Insertar en cada uno de los surtidos de la marca una etiqueta que contenga la variedad de tragos que se pueden elaborar con el producto, de forma tal que cumpla con las nuevas tendencias del mercado español de preferencia por los tragos y combinadas.
 - Nuevos atributos: Aumentar el atractivo del producto principalmente para los surtidos con un nuevo empaque, diseño de las botellas o de las etiquetas, ya que la imagen refleja en un 97% lo que es el producto como principio captador del interés en el consumidor; siempre cumpliendo con las normativas que exige la Unión Europea.
 - Nuevos servicios: Ofrecer servicios de postventa y de asesoramiento a los distribuidores del ron en España, de forma tal que ellos puedan realizar lo mismo con respecto al cliente final, el cual valora la guía en sus compras, tanto por Internet como en las cadenas de ventas (tiendas).
 - Ampliar la línea del producto: Realizar un convenio con la empresa comercializadora de tabacos para potenciar las ventas de ambas instituciones al ofrecer pax de una botella de ron y un tabaco, como íconos de cubanía y de que uno complementa al otro, aprovechando así la inclusión del amplio mercado consumista de tabaco en España en la selección del ron escogido como una opción perfecta para el consumo y obsequios.
2. Estrategias de precio: La empresa mantiene la política de precios en concordancia con los de la competencia y a partir de los costos de las materias primas. No se

recomienda fijar precios inferiores debido a que el objetivo principal de la entidad es maximizar beneficios; y, además, se deben tener en cuenta los impuestos especiales y aranceles que se aplican a las bebidas alcohólicas y a Cuba. No obstante, se recomiendan las acciones:

- Aplicar, a conveniencia, descuentos por cantidades numerosas a los distribuidores contratados, con el objetivo de generar confianza y motivación.
 - Analizar los precios de la competencia, fundamentalmente, de las principales marcas de ron que compiten en el mercado español, Brugal y Barceló, para ofrecer precios tentadores siempre salvaguardando que no le genere pérdidas a la entidad.
3. Estrategia de distribución: La empresa no cuenta con una red de distribución propia para el mercado objetivo, por tanto, se realiza a través de intermediarios. A partir de esta premisa se proponen las acciones siguientes:
- Seguir una estrategia de distribución selectiva, debido a la calidad del producto.
 - Controlar y garantizar la estabilidad del suministro de los productos terminados.
 - Estudiar las diferentes vías de transporte hacia España para garantizar la optimización en los costos de transportación, siempre priorizando la seguridad y cuidado de la mercancía.
 - Establecer una estrategia de *Push* dirigida hacia la comunicación con los intermediarios, para que estos aumenten la promoción de la marca, le den el espacio y lugar adecuado en los estantes e inciten a los clientes a su compra. Esto debe respaldarse mediante la conveniente motivación a los intermediarios con rebajas por grandes compras, así como la resolución de los indicadores de satisfacción más bajos de la encuesta realizada por la entidad, tales como: tiempo de respuesta, información de operación, servicios de postventa, prestaciones adicionales así como las entrega de los pedidos en tiempo y cantidad.
4. Estrategia de comunicación:
- Ofrecer mejores prestaciones en la página web de la empresa al proporcionar información más detallada de la variedad de productos que brindan, de los

contactos de la empresa y de los diferentes distribuidores por cada territorio, así como videos promocionales de la marca.

- Establecer alianzas con otros productos cubanos de reconocimiento internacional como tabaco, guayaberas, eventos musicales, entre otros artículos y servicios de auténtica cubanía, de forma tal de que en sus promociones incluyan al ron escogido, estrategia de publicidad comercial encubierta que logrará que los consumidores de los otros productos despierten interés en este.
- Realizar convenios con alguna de las cadenas televisivas con mayor audiencia en España: Telecinco, Antena 3, La 1, para promocionar en alguno de sus espacios, el ron escogido, y así generar el consumo potencial, como resultado de comunicar al público, las características que hacen que este bien destaque por su calidad y tradición, respetando los horarios de mayor audiencia permitidos por la Ley General de la Comunicación Audiovisual y la Ley General de Publicidad. En el caso de Cuba su divulgación mediante Cubavisión Internacional.
- Resaltar en toda promoción la denominación de origen Cuba que ostentan los rones cubanos.
- Utilizar los espacios en las ferias de carácter internacional celebradas tanto fuera como dentro del país para promocionar el ron escogido a través de degustaciones, principalmente en las efectuadas en España.

Paso 4. Implantación y ajuste

Objetivo: Elaborar el plan de acción para la implantación de las estrategias formuladas en la fase anterior y ajustarlo a las nuevas condiciones del entorno y de la empresa.

Este plan debe contener la acción, los recursos materiales y humanos necesarios, la fecha de inicio y terminación y el costo de la ejecución, y es responsabilidad de la empresa su ejecución y ajuste.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico efectuado reveló como problema fundamental de la empresa CubaRon, S.A., la reducción de sus exportaciones, por no contar con un plan de marketing internacional.
2. La metodología para el plan de marketing internacional diseñada para la exportación de la empresa CubaRon, S.A., cuenta con cuatro pasos, que comprende el diagnóstico, la caracterización del mercado objetivo, la formulación de las estrategias generales y de marketing mix, y la implantación.
3. La aplicación de esta metodología, para la inserción del ron Cubay en el mercado español, proporcionó estrategias de crecimiento, de diferenciación, de posicionamiento y de marketing-mix.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 35(5), 113-124. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification
- Cohen, W. (2001). *Effective Management. Resúmenes de Gestión: El plan de Marketing*. Recuperado de http://http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/eu_kirolesk/adjuntos/EI%20plan%20de%20Marketing.pdf
- González, C. (2017). *Filosofía para la administración de negocios y el cambio social*. (Segunda Edición) (CD-ROOM). La Habana, Cuba.
- Grieger, G. (2017). *Acuerdo Unión Europea-Cuba. Servicio de estudios del Parlamento Europeo para Diputados*. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20170629IPR78654/meps-back-first-ever-eu-cuba-deal>

- Hernández, I. (2015). La tendencia del comercio internacional y su implicación en la economía en Cuba. *Revista Ciencia & Futuro*, 5(2), 81-95. Recuperado de http://revista.ismm.edu.cu/index.php/revista_estudiantil/article/view/1084
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Decimocuarta edición). Recuperado de https://www.academia.edu/37643074/Marketing_decimocuarta_edicion_Philip_Ko
- Lerma, A. y Márquez, E. (2010). *Comercio Internacional*. (Cuarta edición). Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2013). *Guía de Marketing internacional para empresas exportadoras*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/wp>
- Ministerio de Comercio Exterior (2014). Resolución No. 50. Publicado en *La Gaceta Diario Oficial No. 13*, del 2014. Cuba. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.cu>.
- Oficina Económica y Comercial de España en La Habana (2018). *Informe Económico y Comercial*. Recuperado de <http://www.icex.e>
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. NC: 3000. La Habana, Cuba: Autor.
- Paéz, I. (2017). *Investigación de mercados*. Recuperado de [www.academia.edu/11340515/Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba Su aliado para el Comercio Exterior y la Inversión Extranjera Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba](http://www.academia.edu/11340515/Centro_para_la_Promocion_del_Comercio_Exterior_y_la_Inversion_Extranjera_de_Cuba_Su_aliado_para_el_Comercio_Exterior_y_la_Inversion_Extranjera_Centro_para_la_Promocion_del_Comercio_Exterior_y_la_Inversion_Extranjera_de_Cuba)
- Partido Comunista de Cuba. (2017a). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana, Cuba: Autor.
- Partido Comunista de Cuba. (2017b). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan Nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana, Cuba: Autor

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Decimocuarta edición). Recuperado de

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos:

Los autores declaramos que es original y no ha sido sometido a evaluación en otra revista. Este artículo es una investigación que tributa a una tesis de maestría en el que los autores somos partícipes directos y responsables de lo que se exponga, por lo que no es motivo de conflictos entre nosotros y con la entidad objeto de estudio.

Contribuciones de los autores

Roberto López Boudet; especialista en mercadotecnia. Realizó la revisión del artículo y corrección según los criterios de los árbitros.

Celestino González Breto; especialista en mercadotecnia. Realizó la revisión del artículo y corrección según los criterios de los árbitros.

Oswaldo Campos Hernández; maestrante. Aplicó las herramientas y obtuvo los resultados que se muestran. Revisión del artículo y corrección según los criterios de los árbitros.