



Universidad de La Habana



**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**TÍTULO: ESTRATEGIA PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES
HACIA EL MERCADO DE PANAMÁ EN CUBAHIDRÁULICA**

AUTOR: ING. GRETHEL OLIVERA ROJAS

TUTOR: DR. C. ANTONIO IGLESIAS MORELL

La Habana, junio 2012

Pensamiento

✍ *“En esta época de cambios radicales los que continúan aprendiendo son los que heredan el futuro. Los que ya lo saben todo se han preparado para un mundo que dejó de existir”.*

Erik Huffer

RESUMEN

Una de las principales políticas concebidas a tenor de la actualización del modelo económico cubano está asociada con la diversificación de las exportaciones. En este marco se ubica el tema de la presente investigación, cuyo objetivo principal consiste en diseñar una estrategia de exportación de bienes hacia el mercado de Panamá, lo que permitirá penetrar el mercado panameño de tuberías y accesorios de polietileno y paneles eléctricos, de forma más efectiva.

A pesar de existir una crisis económica mundial se identificaron oportunidades de negocio en este país en el sector inmobiliario, por lo que se decide realizar una investigación del mercado panameño y un diagnóstico para evaluar las condiciones reales que hoy presenta la empresa. Los datos obtenidos tanto en el diagnóstico como en la investigación de mercado, permitieron, conocer qué factores limitan las exportaciones de tuberías, accesorios de polietileno y paneles eléctricos de Cubahidráulica y poder realizar un análisis estratégico mediante la matriz DAFO para el diseño de una estrategia con estos fines.

Se diseñaron tres herramientas para el desarrollo e implementación de la estrategia que tienen en cuenta la etapa de planificación y organización del proceso de gestión de exportaciones. Estas fueron: diseño del procedimiento de gestión de exportaciones para la organización e implementación de la misma; la ficha de costo para la exportación, en aras de hallar los costos reales de cada operación; y un sistema para la planificación del presupuesto de marketing y medir su impacto en los ingresos. En la actualidad, las tres herramientas son utilizadas por la empresa para la implementación de la estrategia.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1: Marco teórico referencial para la elaboración de la estrategia de exportación y la aplicación del marketing internacional.....	8
1.1. Estrategia y exportación.....	8
1.2. Estrategia de exportación y el marketing internacional.	11
1.2.1. Importancia de las exportaciones.....	16
1.3. Mezcla de marketing. La investigación de mercados internacionales.....	18
1.3.1. El producto.....	24
1.3.2. El precio de venta internacional.....	25
1.3.3. La distribución fuera del territorio nacional.....	28
1.3.4. Canales para introducirse en los mercados exteriores.....	28
1.3.5. Publicidad y promociones internacionales.....	29
1.3.6. Etapas de la exportación.....	30
1.4. Conclusiones parciales.....	33
CAPÍTULO 2: Investigación de mercado y diseño de herramientas e instrumentos para la implementación de una estrategia.....	35
2.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio.....	35
2.2. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación.....	39
2.3. Investigación del mercado panameño.....	40
2.3.1. Aspectos generales de Panamá.....	41
2.3.2. Telecomunicaciones.....	44
2.3.3. Transporte.....	44
2.3.4. Vías terrestres de mayor acceso.....	46
2.3.5. Beneficios con acuerdos de alcance parcial.....	47
2.3.6. Barreras arancelarias y no arancelarias.....	47
2.3.7. Comercio Exterior.....	49
2.4. Resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de análisis para la realización del diagnóstico.....	55
2.5. Procedimientos y herramientas diseñadas para la implementación de la estrategia.....	58

2.6. Conclusiones parciales.....	60
CAPÍTULO 3: Estrategia de exportaciones de bienes en Cubahidráulica hacia el mercado de Panamá.....	61
3.1. Características del sector internacional de los productos que comercializa la entidad.....	62
3.2. Proyección de las exportaciones para el periodo 2012-2016.....	66
3.3. Conclusiones parciales.....	74
CONCLUSIONES GENERALES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las exportaciones constituyen una de las funciones más complejas en la actividad de comercio exterior, dada su actuación en la esfera de las relaciones externas y la creciente globalización de los mercados internacionales. En nuestro caso, esto se hace más difícil por la situación financiera y de recursos que tiene el país y por el creciente bloqueo económico del gobierno de los Estados Unidos desde hace ya más de cincuenta años.

Tanto en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) como en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados recientemente en el VI Congreso, se insiste en la necesidad de diversificar las exportaciones e ir modificando su estructura a favor de productos con mayor valor agregado y servicios de alta calidad, lo que supone un proceso en el que se presentarán no pocas complejidades, pero que tiene que ser enfrentado con rigor, tesón y energía¹. Para dar cumplimiento a este lineamiento el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera ha hecho un llamado a todos los Organismos a propiciar el incremento de las exportaciones y sus niveles de eficiencia y competitividad internacional, por los beneficios que aportaría a la economía del país.

Para el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) constituye una prioridad la sustitución de importaciones y la exportación de los productos que se fabrican dentro de su sistema productivo. El país cuenta actualmente con 3 empresas productoras de tuberías de polietileno de alta densidad (PEAD) y una empresa para la fabricación de paneles eléctricos, distribuidas de la siguiente forma: Ciudad Habana, Ciego de Ávila, Holguín, y la última en Sancti Spiritus. Fueron creadas con el objetivo de satisfacer, en primer lugar, las necesidades que requiere el proceso inversionista que se viene llevando a cabo por el Instituto a lo largo de todo el país, destinado a la rehabilitación de redes y grandes conductoras. Esto permite disminuir las importaciones de tuberías y accesorios y paneles que se encarecen, sustancialmente, por los gastos de transportación, si se compara con los producidos en el país con materia prima y componentes importados. Por todo ello la entidad debe crear las condiciones que en

¹ Diversificar la estructura de las exportaciones de bienes y servicios, con preferencia las de mayor valor agregado y contenido tecnológico. Lineamiento 78. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, mayo de 2011. Política Económica Externa, Comercio Exterior.

corto tiempo le permitan cumplir con lo orientado por la alta dirección del Instituto y los planes de exportación propuestos para los próximos años.

Cubahidráulica, creada por Resolución No. 22 del año 1991, es la empresa importadora y exportadora del INRH. Objetivo especial de esta organización es desarrollar las exportaciones de los productos que se fabrican dentro del sistema productivo del sector, y que son, principalmente, las tuberías y accesorios de PEAD y los paneles eléctricos.

A partir de la misión comercial realizada a Panamá durante el mes de septiembre de 2010, donde se identificaron oportunidades de negocios, se decide realizar una investigación del mercado panameño para la exportación de tuberías y accesorios de PEAD y un diagnóstico para evaluar las condiciones reales que hoy presenta la empresa para cumplir con las exportaciones hacia este mercado. En el análisis se dejó ver que: no existe una estrategia para la exportación de tuberías y accesorios de PEAD en Cubahidráulica; los precios de los productos no son competitivos; insuficiente estudio de mercado y actividad de promoción y publicidad; no existe alianza entre productor y exportador, y las tuberías y accesorios que se pretende exportar no se encuentran certificados.

A partir de este banco de problemas surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Qué factores inciden en que Cubahidráulica incumpla el plan de exportaciones de tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos?
- ¿Cómo cumplir con el plan de exportaciones de tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos en Cubahidráulica?

La autora centrará su investigación en la exportación de las tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos hacia el mercado de Panamá, ya que a pesar de existir una crisis mundial muy fuerte, donde todos los países han visto afectadas de una forma u otra sus economías, en Panamá continúa desarrollándose un proceso inversionista de amplias posibilidades, con la construcción del TRUMP OCEAN CLUB, en Punta Pacífica, Ciudad de Panamá, el cual es un proyecto de incomparables proporciones que se dice que hará historia en cuanto a bienes raíces se refiere en América Latina y el Caribe. Se trata de un proyecto integrado de vivienda con condominios, hotel, oficinas y un complejo de entretenimiento. Además, se desarrollan más de 155 proyectos de otras construcciones, donde algunos superan los 100 pisos, y por último, pero no menos importante la

ampliación de canal de Panamá, para el desarrollo de la infraestructura comercial de ese país y de esa zona del Caribe, lo cual representa un atractivo mercado hacia dónde dirigir y desarrollar valores importantes de exportación de tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos.

Teniendo como antecedentes de este trabajo esta situación problemática detectada en el diagnóstico y la necesidad de la organización de lograr la exportación de estos productos, es que se plantea el siguiente problema de investigación y sus objetivos, tanto generales como específicos.

Problema de Investigación:

- ¿Cómo penetrar actualmente el mercado de Panamá de tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos de forma más efectiva?

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Diseñar la estrategia de exportación de bienes hacia Panamá.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el marco teórico de las variables a analizar en la investigación y diseñar la metodología a seguir para la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación que enfrenta la organización para la comercialización de los productos que pretende exportar.
- Realizar una investigación del mercado panameño para la introducción de estos productos en ese país.
- Diseñar la estrategia de exportación.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

- Si se cuenta con una estrategia de exportación de tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos, Cubahidráulica estaría en mejores condiciones para penetrar el mercado panameño.

Las variables dependientes que se trabajarán en el desarrollo de esta investigación son estrategia y exportación. Como variables independientes, estrategia de exportación, marketing internacional y sus componentes principales.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente forma:

- En el Capítulo I se aborda el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la revisión y análisis de diversas fuentes bibliográficas, incluyendo el análisis de las variables estrategia, exportación, estrategia de exportación y los elementos que componen la mercadotecnia internacional y que son necesarios tener en cuenta para el diseño de la estrategia de exportación.
- En el Capítulo II, se realizará un diagnóstico de la situación actual con apoyo de un análisis estratégico de Cubahidráulica, una investigación del mercado de Panamá para desarrollar las exportaciones así como el diseño de procedimientos y herramientas para la implementación de una estrategia de exportación de bienes en Cubahidráulica hacia el mercado de Panamá. .
- En el Capítulo III se diseña la estrategia de exportación para tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos de Cubahidráulica para el mercado panameño.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales y las recomendaciones como resultado de la investigación realizada, la bibliografía referenciada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1: Marco teórico referencial para la elaboración de la estrategia de exportación y la aplicación del marketing internacional

1.1. Estrategia y exportación

En un tiempo, considerado como área de competencia exclusiva de la alta dirección, la estrategia se ha convertido en asunto de todo el mundo, dándose un giro trascendental en cuanto a lo que a su concepción se refiere. Durante las últimas tres décadas se ha venido conformando con mayor exactitud el campo de actuación de la dirección estratégica precisándose que ésta no constituye algo ajeno, sino que es consustancial a la gestión de cualquier empresa u organización moderna.

Las estrategias son programas generales de acción para el logro de objetivos amplios². Las principales estrategias de una empresa implican objetivos, el compromiso de recursos para lograr estos objetivos y las principales políticas que deben ser seguidas en la utilización de estos recursos³. Cuando las organizaciones se proponen estrategias para guiar el comportamiento y la actividad de las mismas en un futuro, deben tener en cuenta la conjugación de tres elementos: las aspiraciones de la entidad, o sea, la relación lógica entre lo que es y lo que debe ser; las capacidades internas ya conocidas y validadas, es decir, tanto sus fortalezas como sus debilidades; y las oportunidades y amenazas del entorno en su relación con la organización.

El esfuerzo estratégico le va a permitir a una organización identificar mejor, entre otras cosas, dónde están las oportunidades de negocios, evitar la improvisación y errores que pueden resultar muy costosos, y descubrir cuáles ventajas competitivas desarrollar para mejorar su posición, en la búsqueda de la excelencia empresarial.

Vender en el mercado internacional implica adoptar una actitud comercial distinta a la que se está acostumbrado en el mercado interno⁴. Es necesario aprender las reglas básicas que dominan el comercio mundial y al mismo tiempo comprender en términos integrales las costumbres y formas de vida de cada uno de los mercados a los cuales una empresa quiere llegar con sus productos.

² Andrew, K. (1999). *El Concepto de estrategia corporativa*. Folleto Estrategia Empresarial. Curso de Maestría. P. 18

³ Koontz, H. y O' Donnell, C. (1995). *Administración*. Editorial McGraw – Hill. P. 157

⁴ Jarrillo José C. y Martínez Echezarraga J. (1991). *Estrategia internacional más allá de la exportación*. Mc Graw – Hill/ Interamericana de España, SA. P. 32.

En relación con esta búsqueda de la competitividad a nivel internacional, existe un consenso generalizado sobre los efectos positivos que las exportaciones tienen, tanto en el ámbito empresarial, como a nivel macroeconómico, justificando el papel estratégico atribuido a esta variable en el comportamiento de una economía moderna. La exportación es considerada cada vez más como un mecanismo que favorece el crecimiento y se traduce en una mejora del resultado de las organizaciones⁵, lo que lleva a que muchos directivos recurran a los mercados exteriores, debido a la creciente competencia, a las limitadas oportunidades que presentan los mercados nacionales y a la búsqueda de financiamiento fresco del exterior para el desarrollo de la economía nacional.

La inserción de la empresa en los mercados internacionales presenta un reto que va más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación. La exportación es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa y en muchas ocasiones entidades de diferentes organismos; requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.

Resulta interesante un análisis de las distintas definiciones de estrategia, lo que permite en definitiva, conocer su esencia.

Según Eduardo Bueno en sus primeras definiciones de esta categoría plantea que las estrategias son modelos de problemas y sistemas de soluciones posibles y de explicaciones, para orientar los objetivos de la empresa en un deseado y permanente estado de equilibrio, tanto interno como externo⁶.

Este mismo autor plantea en 1991 que la estrategia es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como

⁵ Kotler, P., Jatusripitak, S. y Maesincee, S. (1997). *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Health*. Free Press. PP. 32-33.

⁶ Bueno Campos, E. (1984). *Dirección estratégica y cambio estructural. Un análisis de los problemas estratégicos de la empresa*. Información española comercial No. 611 Julio PP. 23-31.

respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser⁷.

Estas dos definiciones dadas por Eduardo Bueno en diferentes etapas de su vida coinciden en que la formulación de la estrategia debe tener en cuenta los factores que brinda el entorno competitivo, ya sean oportunidades como amenazas, para que los objetivos, normas y reglas que se diseñen orienten el desarrollo de la empresa.

Otros autores afirman que la estrategia es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión⁸.

En el negocio internacional, las variables que interactúan en los segmentos de mercado, seleccionados como segmentos metas, junto con las capacidades distintivas de la empresa, son elementos imprescindibles de análisis para formular la estrategia.

La estrategia tiene dos componentes: la combinación de las variables de cantidad, calidad, tiempo y costo para crear la **oferta** y la definición del **mercado**⁹. El primer componente está determinado por los objetivos que hemos identificado en el negocio, es decir, los aspectos críticos para lograr posicionarnos y satisfacer las necesidades del cliente mejor que la competencia. Por lo tanto, se debe destacar la importancia de conocer la necesidad que se requiere satisfacer, el resultado esperado por los clientes, los hábitos de compra y uso y eso es precisamente lo que le vendemos. En el segundo componente estamos definiendo el segmento de mercado, es decir, a quién le vendemos y los objetivos de la mercadotecnia que hemos seleccionado como críticos para ese segmento.

La correcta definición de la estrategia del negocio nos permite saber qué queremos lograr y la vía crítica que vamos a seguir para ello¹⁰. Esta definición debe analizarse con todos los que están involucrados en el proceso de lograr un negocio eficaz y eficiente: comerciales y productores. Incluye además a nuestros proveedores pues en la mayoría de los casos requerimos de la compra nacional e importación de bienes e insumos para

⁷ Bueno Campos, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Edic. Pirámides, S.A. Madrid. P. 35.

⁸ Morrissey George L. (1996). *Pensamiento estratégico*. Edit. Prentices Hall. Hispanoamericana S.A. Edic. español. P. 10

⁹ Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia* (tercera edición). Prentices Hall Hispanoamericana, S.A. P. 24

¹⁰ Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Duodécima Edición. Prentice Hall. P. 18

lograr nuestros propósitos. De una buena definición de estrategia depende todo el plan de acciones que debemos acometer.

Los objetivos fundamentales de las entidades que realizan actividades de exportación son garantizar la exportación de productos o servicios de manera eficiente, diversificar los mercados, garantizar el posicionamiento adecuado de lo que exportamos en los mercados objetivos y trabajar de conjunto con el productor en la diversificación de la oferta exportable del país¹¹.

1.2. Estrategia de exportación y el marketing internacional

El marketing se ha convertido en una necesidad para el mercado externo, como al interno, no obstante, han existido limitaciones para su desarrollo. La aplicación consecuente de esta herramienta refuerza la racionalidad de la producción atendiendo a los escasos recursos disponibles y permite una satisfacción mayor de las necesidades.

Exportar implica una serie de riesgos mayores que la venta en el propio país y, en consecuencia, hay que conocerlos para poder evitarlos. De esta manera, resulta imprescindible hacer uso de las técnicas de marketing y, dentro de éste, el marketing internacional para adquirir conocimientos del entorno internacional y prepararse para lograr estrategias de exportaciones eficaces.

En ese sentido, según algunos analistas, el marketing internacional consiste en descubrir las necesidades reales del mercado internacional seleccionado, determinar la propensión a la compra dentro de cada población, ofrecer el producto más apropiado, proyectarlo en términos de ventaja para el consumidor y ponerlo a disposición de éste allí donde pueda obtenerlo fácilmente, elevando de ese modo el valor que tienen para el consumidor¹².

Por su parte, Santesmases define como, mercadotecnia internacional al conjunto de actividades de comercialización dirigidas a ofertar los productos (bienes, servicios o ideas) a una pluralidad de naciones. Es el resultado de las actividades empresariales

¹¹ Cuba. Ministerio de Comercio Exterior. Resolución No. 190/2001, artículo 29. La Habana, 3 de mayo del 2001.

¹² Stapleton, J. (1992). *Manual de marketing internacional*. Edic. DEUSTO SA. P. 27

que dirigen el flujo de las mercancías y servicios de una compañía a consumidores o usuarios en más de una nación¹³.

También se afirma que el marketing internacional consiste en identificar las necesidades y los deseos de los consumidores de diferentes mercados y culturas, en ofrecerles productos, servicios, tecnologías e ideas que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva de marketing; en comunicar información sobre estos productos y servicios y distribuirlos e intercambiarlos a nivel internacional mediante una o varias modalidades de penetración de mercados extranjeros¹⁴.

Por lo que podemos apreciar, el marketing internacional es una técnica de gestión empresarial que puede dar un mayor volumen de producción a la empresa, ya que el mercado internacional ofrece muchas oportunidades siempre que los productos sean competitivos.

Se perfeccionan las técnicas de marketing ya que se tiene contacto con un abanico ampliado de mercados, productos y competidores¹⁵, lo que ofrece mayores oportunidades de compensar la disminución de ventas en el mercado interno. Se obtiene un conocimiento actualizado de los avances técnicos e innovaciones que se producen en otros lugares, además de que se adquiere experiencia en diseño, desarrollo y producción de bienes y servicios para los que, de momento, no exista demanda en el mercado interno. De la experiencia internacional que adquiere la organización se derivará de forma directa un incremento en su capacidad para competir con empresas extranjeras que pretendan introducir sus productos en el mercado nacional.

Cuando se realiza una venta a mercados extranjeros pensamos que estamos exportando. Se presupone que mediante contactos fortuitos se realizan ventas de excedentes de la producción nacional a bajos precios realizándose operaciones esporádicas que no implican permanencia en el mercado. Un ejemplo puede ser el negocio de la ropa donde se ubican restos de temporada, donde la existencia de mercados menos exigentes posibilitan colocar productos que no se pueden vender en

¹³ Santesmases, M. (1993). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 2 da Edic. Pirámide S.A. Madrid. P. 750

¹⁴ Bradley F. y Calderón H. (2006). *Marketing Internacional*. 5ta Edic. PEARSON Educación SA. P. 4

¹⁵ Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* - 8º Edición. Pearson Educación. P. 43

el mercado doméstico, por lo que se realizan ventas al mercado exterior, sin una planificación y mucho menos crecimientos de estas en el tiempo.

Cuando hablamos de exportar es porque se piensa en mantener una continuidad en la oferta y tratar de no provocar desabastecimiento, persiguiendo un posicionamiento en el mercado. La organización asume riesgos de tasas de cambio para no variar los precios, realiza constantemente investigación del mercado para mantener el posicionamiento logrado, por lo que va a conllevar a que elabore e implemente estrategias de exportación con una política estructural y no coyuntural con objetivos bien definidos, se planifiquen las ventas a obtener en el exterior y se mantengan suministros estables para no perder el mercado.

En la tabla No. 1 se muestra una comparación sobre las características que diferencian los enfoques de marketing nacional e internacional.

Tabla No. 1: Comparación entre el marketing nacional e internacional

Facetas	Marketing Nacional	Marketing Internacional
Conocimiento mercado	Más fácil	Más difícil
Adaptación al mercado	Más rápido	Más lento
Control sobre distribución y servicio	Más directo, el éxito depende menos de la intensidad del control	Menos directo, pero el éxito depende mucho de la intensidad del control
Esfuerzo empresarial	Menos complicado	Más complicado
Costo de venta/promoción	Más bajo	Más alto
Imagen	Corporativa/ producto	Producto/ Corporativa
Distribución física	Camino más corto	Camino más largo y complicado

Fuente: Adaptada por la autora, de Rivero Hernández, M. (1999). Marketing Internacional. Instituto de Comercio Exterior. P. 7

El marketing comprende actividades tales como: la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre los productos o servicios, precios, distribución, promoción y publicidad de estos. En este sentido, las actividades de marketing nacional y el internacional son similares. Sin embargo, el hecho de que los clientes potenciales se encuentren en mercados exteriores y no únicamente en el mercado interno, que la competencia internacional sea mayor y que la empresa deba operar en mercados con características y marcos legales distintos, hacen que las técnicas de marketing sean más complejas, y que tanto la formulación de la estrategia como su implantación sean sustancialmente distintas con respecto al marketing nacional.

Concretamente, se pueden establecer las siguientes diferencias entre el marketing nacional e internacional referente a¹⁶:

El entorno internacional es más complejo: el entorno económico, cultural, legal y político propio de cada país hace que la empresa se enfrente con mercados muy distintos. Los países tienen diferentes idiomas, culturas, legislaciones, niveles de desarrollo económico, monedas, etc., por lo que en el marketing internacional la investigación y el análisis de estas diferencias tiene implicación en la estrategia internacional, especialmente en el marketing-mix.

Competencia internacional: extiende sus actividades al ámbito internacional encontrándose con competidores procedentes de todo el mundo. En un mercado local actuarán empresas competidoras extranjeras, pero en los mercados mundiales el número de competidores es muy superior en tamaño y fortalezas. La oferta de productos y servicios en mercados internacionales es muy variada y, generalmente, desconocida para la empresa que inicia su proceso de internacionalización.

La selección de las formas de entrada: una vez seleccionados los mercados, la empresa habrá de decidir la forma de introducirse en los mismos. Exceptuando los casos en los que se crea un establecimiento comercial o un centro de producción, las demás formas de entrada se realizan con la colaboración de intermediarios: agentes, distribuidores, “licenciatarios”, “franquiciados”, socios en joint-venture, socios en alianzas estratégicas, etc.

Coordinación de los planes de marketing: se realiza en cada mercado ya que la gestión del marketing internacional incluye la coordinación e integración de los programas de marketing en los mercados exteriores en un programa multinacional. Este debe cumplir los objetivos generales del grupo, evitar duplicidades en el funcionamiento global de la empresa, aprovechar las sinergias y fomentar el intercambio de experiencias de unos mercados a otros.

¹⁶Acerenza Ángel M. (1990). *Marketing Internacional: Un enfoque metodológico hacia la exportación*. Edit. TRILLAS. PP. 29-32

A la hora de realizar la investigación de mercados exteriores es recomendable conocer la situación y evolución de los mercados en los que opera la empresa o aquellos a los que desea expandir sus actividades, realizar periódicamente investigaciones de mercado, bien desde la empresa o bien encargando los estudios a consultoras especializadas, implantar sistemas de información continuo de los mercados exteriores que recoja, clasifique y almacene todas las noticias de distribuidores, agentes, subsidiarias propias y otro tipo de fuentes de información externa (bases de datos, boletines, suscripciones a revistas sectoriales que ofrezcan información de mercados exteriores, etc.)

La estrategia de exportación va a tener como base la elaboración de un plan de marketing internacional. Para ello hay que conocer con detalle los objetivos generales y específicos de la empresa con relación a su internacionalización. Se ha de tener un conocimiento exhaustivo de los productos o servicios que se comercializan, las capacidades de la empresa y el ámbito internacional en el que se desarrolla su actividad. Además, es importante mantener una relación fluida con el resto de los departamentos funcionales, tales como producción, finanzas, comercial, etc., organizar interna y externamente las funciones y responsabilidades, llevando a cabo un control periódico de la red exterior de la empresa en función de las formas de entrada que se elijan para cada mercado.

Se deberá distribuir la ejecución de las tareas y el uso de los recursos necesarios para atender los mercados externos objetivos, a partir de acciones de comercialización, las cuales permitirán detectar las necesidades que se requieren para el logro de la satisfacción de los clientes potenciales.

Delimitar la toma de decisiones asociadas a fin de lograr y mantener una labor eficaz se traducirá en resultados efectivos y eficientes, que permitan una generación de costos para lograr precios competitivos, obteniendo una generación de productos tangibles e intangibles y una prestación de servicios que satisfagan plenamente las expectativas de los clientes, como soporte al desarrollo y mantenimiento de los mercados externos en el tiempo.

1.2.1. Importancia de las Exportaciones

Cualquier intento de proyección del desempeño futuro del sector exportador constituye un ejercicio complejo, dada la presencia de incertidumbre, que tiene un peso importante¹⁷. No obstante existen varios factores que pueden llevar a una empresa a exportar, entre ellos están:

- Conocer mejor la innovación, los competidores, los mercados y la apreciación de los productos en los mercados exteriores, siendo la empresa parte de esos mercados.
- El mercado doméstico puede tener fluctuaciones de tipo estacional que permitan dirigir capacidad productiva subutilizada hacia mercados exteriores.(ej. artículos de temporada)
- El mercado nacional se está reduciendo o puede hacerlo por la entrada de competidores extranjeros.
- Se desea ganar la imagen de una empresa internacional, globalizada.
- La alta dirección de la empresa encuentra la diversificación internacional como el único camino para asegurar un equilibrado crecimiento o el mantenimiento de los niveles actuales de beneficio.
- Modernización de las instalaciones, la tecnología más avanzada le permitirá obtener un producto de mejor calidad y por tanto una capacidad adicional de producción por unidad de tiempo a un menor costo. En el caso de las empresas cubanas se está logrando, a partir de la aprobación de esquemas de financiamiento cerrado, trabajar para la exportación, para de esta forma tener acceso a tecnología de punta, en función del mercado nacional y el exterior.
- Alargamiento del ciclo de vida de un producto: hay casos donde los productos que ya alcanzaron su madurez o inclusive iniciaron su fase de declive en el mercado interno, son exportados a mercados donde el nivel tecnológico general es inferior (ej.: autos o equipamiento, maquinarias).
- Participar en acuerdos comerciales y gubernamentales.
- Disfrutar de ventajas fiscales e incentivos del gobierno.
- Exportar tecnología e innovación en una rama donde realmente se es competitivo, en el caso de las empresas cubanas el sector de la biotecnología.
- Tener menos competencia en el mercado internacional que en el nacional.

¹⁷ Bradley F. y Calderón H. (2006). *Marketing Internacional*. 5ta Edic. PEARSON Educación SA. P. 4

Otras razones adicionales que pueden tener los países en vías de desarrollo para exportar son el tratar de obtener moneda libremente convertible, coadyuvar al equilibrio de la balanza de pagos y balanza comercial, aliviar la deuda externa, incrementar la calidad de los renglones exportables que tengan definidos, emplear fuerza de trabajo en industrias de exportación y aprender métodos gerenciales de avanzada. Estas oportunidades se descubren mediante los estudios y boletines emitidos por las entidades creadas por los gobiernos para fomentar las exportaciones, de las Cámaras de Comercio e Industria, por informaciones de ferias y exposiciones, revistas especializadas, bancos, etc.

Los reintegros, e incluso la disminución o la anulación de ciertos tributos fiscales, o las propias facilidades de financiamiento a intereses reducidos son fuertes estímulos, pero hay que tener en cuenta que los estímulos fiscales por sí solos no aseguran el éxito de las actividades de exportación de la empresa. Otros de los factores que inciden en el fomento a la exportación pueden ser exención de aranceles en la importación de insumos, materias primas y otros necesarios para producir bienes exportables o el montaje de ferias y exposiciones en el extranjero financiadas por el Estado por intereses gubernamentales.

Nuestro país, a consecuencia de la intensa crisis económica sufrida en el último decenio del pasado siglo, a raíz de los bruscos cambios ocurridos en la arena internacional y su repercusión inmediata en la economía interna, se vio en la imperiosa necesidad, en un breve plazo de tiempo, de reorientar su economía, al perder, respectivamente más de dos tercios de sus socios comerciales internacionales. Esto conllevó a adoptar estrategias de contingencia para poder subsistir y preservar las conquistas alcanzadas. Una de las acciones emprendidas para recuperar la economía está asociada con la elevación de la capacidad competitiva de muchos productos cubanos en los mercados externos, a fin de propiciar el incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos básicos e imprescindibles para el país.

La Cámara de Comercio de Cuba en estos últimos años ha desarrollado un gran número de misiones comerciales y ha participado activamente en ferias y exposiciones internacionales, con amplios programas promocionales para la búsqueda de potenciales clientes de los productos exportables cubanos, además de desarrollar

programas de preparación para directivos, exportadores y productores en todos los aspectos que se deben tener en cuenta para realizar una exportación y así contribuir al esfuerzo que hace el país por incrementar esta actividad.

1.3. Mezcla de marketing. La investigación de mercados internacionales

Es de suma importancia el papel de la mercadotecnia internacional para el estudio de los mercados exteriores y su entorno.

En este tipo de estudios de mercado se suele obtener información sobre¹⁸:

- Los productos ya concurrentes en el mercado: marcas, precio, presentación, cuotas de mercados cubiertas por cada marca.
- Capacidad global de absorción del mercado y tendencias previsibles.
- Publicidad más aconsejable para entrar en el mercado: medios empleados por la concurrencia, revistas técnicas existentes, circulación y periodicidad de los diarios especializados o más leídos por el tipo medio de cliente a quien se dirige el producto que se trata de exportar.
- Plazos de entrega usuales, sistemas de pago, descuentos que se aplican, gastos, bonificaciones, etc.
- Puntos de venta existentes. Requerimientos precisos en ellos con el fin de que el exportador pueda adaptar su producto a las necesidades del mercado.
- Tipos de folletos que se recomiendan, idioma a emplear, factores psicológicos de venta, cacofonías poco aconsejables según la lengua del país receptor.
- Los circuitos de distribución más utilizados: grandes almacenes, casas de pedidos por correo, mayoristas, agentes de compra, etc.
- Aranceles y trabas no arancelarias que deben superar los productos analizados para introducirse en el mercado.
- Legislación aplicable para las operaciones comerciales que quieran llevarse a cabo en el país escogido.
- Protección que se facilita a patentes, marcas y diseños.

La lista no puede considerarse exhaustiva ni mucho menos. Cada exportador deberá ver sus propias necesidades y hacer o encargar a agencias especializadas una investigación de mercados en consonancia con estas necesidades. Sin embargo,

¹⁸ Santesmases, M. (1993). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 2da Edic. Pirámide S.A. Madrid. P. 769

todavía hay muchas empresas e instituciones que no utilizan la investigación de mercados pues aún no reconocen el valor de la misma y la consideran un lujo innecesario.

Una empresa u organización comienza a apreciar el valor de la investigación de mercados cuando se da cuenta de que, para tener éxito, debe ofrecer los productos que el posible comprador DESEA y no los que ella quiere vender. Y para conocer esto se precisa de la investigación de mercado.

Otro error en el que se suele incurrir es considerar que la investigación de mercados consiste en una sola operación. Los empresarios que tengan esta opinión olvidan que, con el tiempo, pueden cambiar las condiciones reinantes en un mercado: la competencia, las necesidades del comprador y las circunstancias económicas y de otra índole que determinan que las situaciones cambien. Si una empresa está al tanto de los cambios que se producen en un mercado, podrá adaptar su política en consecuencia.

Los factores que limitan las posibilidades del mercado para un país exportador pueden clasificarse en al menos cinco grupos: reglamentos comerciales del país exportador, limitaciones de acceso al mercado, volumen, estructura y expansión del mercado¹⁹.

La función de la investigación de mercados de exportación no termina cuando la empresa decide operar en los mercados extranjeros, sino que esta debe ser permanente ya que proporcionará información sobre:

- ✓ Si se alcanzaron los objetivos de la empresa en cada mercado.
- ✓ Las variaciones que se registren en las condiciones del mercado.
- ✓ Necesidades de modificar el producto.
- ✓ La competencia.
- ✓ Nuevas oportunidades de comercialización en países en los cuales no se encuentran presentes.
- ✓ Si la empresa debe ampliar o reducir sus actividades de comercialización en el extranjero, entre otras.

¹⁹ Stanton W. J, Etzel M. J., Walker, B. J. (1995). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 9na edición. Edic. Mc Graw Hill. P. 533

Es muy útil para la empresa elaborar un perfil de mercado (que puede ser de tres tipos: país, sector y producto) como el punto de partida para investigaciones más exhaustivas, analíticas y concluyentes, es decir, como una herramienta de selección que sirva de base preliminar para la toma de decisiones.

Para la elaboración de un perfil de mercado se tendrá en cuenta los siguientes factores: globales, que incluirá los factores físicos geográficos, socio-políticos, culturales y económicos; los factores económicos específicos para perfiles sectoriales y los factores económicos para el perfil del producto²⁰.

El análisis del entorno internacional permite conocer el ámbito externo en el que la empresa va a desarrollar sus actividades. El entorno internacional en el que prevé desenvolverse la empresa exportadora comprende cinco ámbitos de análisis: económico, cultural, legal, político y la situación de la competencia internacional.

Los datos a obtener con relación al entorno económico deben dar respuesta a dos cuestiones:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado?
- ¿Cómo es el mercado?

Existen algunas informaciones que son necesarias conocer cuando se realiza un estudio de mercado de exportación como son: Producto Interno Bruto (PIB), el cual da una idea sobre la riqueza y capacidad de compra del país importador. También es conveniente investigar aspectos demográficos, tales como: características de la población, el tamaño de las unidades familiares, la distribución por edades, la densidad de población, tamaño medio y número de hogares, organización social de la población, y otros. Los índices de natalidad son importantes para conocer la evolución y las características de cada mercado, así como su consumo estimado; el análisis de la infraestructura existente: transporte, energía, comunicaciones, redes comerciales y otros datos macroeconómicos; cifras sobre inflación, tipos de interés, tipos de cambio, empleo, inversión extranjera, etc.

²⁰ Churrua N. y A. Llamazares García-Lomas. (1995). *Marketing Internacional*. Edic. Pirámide S.A. P. 63

Las culturas condicionan los hábitos y los comportamientos de los consumidores. Los gustos, las actitudes, los valores, la estética, etc. están imbuidos por la cultura.

El comercio y las inversiones internacionales están regulados de distinta forma por los gobiernos. Por tanto, se deberá respetar la legislación que regula las formas de entrada en los mercados. Estas formas de introducción se verán afectadas por las normativas relativas a la importación de productos, documentación exigida, pago de aranceles, normativa sanitaria, embalaje, regulación sobre inversiones extranjeras, etc. Además, la empresa habrá de cumplir la normativa que afecte al marketing de los productos dentro de cada mercado. Esta legislación girará en torno a temas como los requisitos exigidos sobre envases, etiquetado, registro de marcas, distribución, promoción, publicidad, etc.

Los cambios en el entorno político pueden ser factores determinantes de los intercambios del comercio internacional. Los acuerdos entre gobiernos favorecen ciertos intercambios que interesan a los respectivos países que los suscriben. Un aspecto importante a tener en cuenta es el riesgo que puede suponer la comercialización con países políticamente inestables que incluso pudiesen llegar a incumplir sus compromisos de pago.

En el caso de la competencia internacional lo primero es identificar el número y tipo de competidores, cuáles tienen carácter internacional y los de ámbito exclusivamente local, también los competidores directos (comercializan productos similares) y los indirectos (ofrecen productos sustancialmente diferentes pero sustitutivos). Se habrán de analizar las siguientes cuestiones para cada uno de ellos²¹:

- Estrategias y objetivos en cada mercado.
- Análisis de la situación de la competencia
Cuotas de mercado, gamas de producto, precios, beneficios, márgenes comerciales, marcas, etc.
- Análisis de fortalezas, debilidades
- Análisis de posibles reacciones-respuestas.

²¹ Torrente Pons, I. (2011). Material docente del módulo de exportación en el Diplomado de Comercio Exterior. Instituto de Comercio Exterior de Cuba. P. 31

Después de haber investigado todo esto, aquellas empresas que pretendan desarrollar su actividad dentro de un nuevo país se encuentran con distintas posibilidades de introducción y esta decisión va a depender de:

- Objetivos generales de exportación: depende de cuánto, cómo, dónde, y con qué recursos, la empresa quiere exportar
- Tipo de producto: Si se venden máquinas, herramientas, etc., el tipo de contraparte será distinta del que vende artículos de vestir, por ejemplo.
- Sistemas de distribución existentes: hay países donde está muy avanzado el sistema de franquicias, por ejemplo.
- Características del nuevo país: de acuerdo al perfil de mercado, cada país requerirá formas distintas para entrar al mismo.
- Grado de control que el producto requiere: hay productos que requieren una estructura de asistencia técnica y una agresiva fuerza de venta.
- Volúmenes de ventas previstas: si se quiere vender productos exclusivos, es posible que se escojan sólo boutiques como canales de distribución.
- Legislación del importador: si un país impone altos impuestos de importación, entonces podrá preferirse una eventual asociación con una empresa local para una fabricación in situ o tal vez un despacho del producto en partes y piezas para un embalaje local.
- Contratos: si la legislación de un país protege mucho al agente, tal vez se podrá pensar en actuar con un distribuidor o con un vendedor directo.
- Disponibilidad de inversión: hay empresas que prefieren invertir en una oficina de ventas gerenciada por un propio empleado, más que recurrir a un agente o distribuidor. Esto dependerá, naturalmente, de la disponibilidad de recursos.
- Sistemas de comunicación: hay países con excelentes redes de telecomunicaciones, en ellos funcionan las ventas por correo o tele marketing.
- Posibilidad de acceso a recursos humanos y financieros: en un país desarrollado se podrá quizás contratar una investigación o personal calificado, en otro tipo de países, habrá que empezar con su propia gente o entrar en el mercado en un tiempo más largo.
- Costos de promoción: si se pretende entrar a un país con una determinada marca y aquí hay altísimos costos de promoción, quizás la opción sea vender sin marca mediante un agente.

- Costos y márgenes de la distribución: de ellos dependerá también la forma de entrada, ya que muchas veces el precio del consumidor final es 4 o 5 veces el precio FOB de la mercancía.
- Tasas de crédito y de inflación: cuando estas tasas son muy altas, no se podrán tener altos inventarios, tendrá tal vez que financiar al importador o colocar la mercancía en zonas francas o depósitos aduaneros, etc.

Las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros deben pensar en qué medida adaptarán sus mezclas de mercadotecnia a las condiciones locales si es que se deciden a hacerlo. En un extremo se encuentran las compañías que utilizan una mezcla de marketing estándar en todo el mundo. La estandarización del producto, la publicidad, los canales de distribución y otros elementos de la mezcla promete los costos más bajos porque no se introducen cambios importantes. En definitiva, se ahorran costos y se simplifican procesos. En el otro extremo se encuentra la mezcla de mercadotecnia adaptada, en la cual el productor adapta los elementos de su mezcla para cada mercado meta, con mayores costos, pero con la esperanza de conseguir una mayor participación en el mercado y mayores utilidades. La ventaja de esta segunda es ofrecer un producto más adaptado al cliente.

Warren Keegan ha identificado **cinco estrategias** posibles para adaptar un producto y su comunicación a un mercado extranjero²²:

1. **Un mismo producto y un mismo mensaje a nivel mundial.** Ej.: PEPSI-COLA.
2. **El mismo producto, pero con modificación de las comunicaciones.** Esta estrategia es práctica cuando el mismo producto puede servir para satisfacer diferentes necesidades en mercados internacionales. Esta tiene un costo relativamente bajo de implantación.
3. **Adaptación del producto, extensión de las comunicaciones.** En esta estrategia se emplea en el extranjero esencialmente el mismo mensaje promocional que en el país de origen, pero el producto se modifica para adaptarlo a las condiciones locales. Ej.: los aparatos eléctricos que se modifican según los distintos voltajes.
4. **Adaptación doble.** Tanto el producto como el mensaje se modifican para adaptarlos al mercado externo.

²² Keegan, Warren J. (2003). *Strategic Marketing Planning: A 21st Century Perspective*. IMR, Vol. 21, Issue 1. P. 39

5. Invención de productos: Implica crear un nuevo artículo para satisfacer una necesidad en otros países. Esta parece ser la más cara de todas las estrategias, pero las remuneraciones para la compañía con éxito también parecen ser las más grandes.

La empresa, siempre que las condiciones le sean favorables, intentará desarrollar una estrategia global para beneficiarse de las economías de escala, lo que le permitirá reducir los costos y ofrecer mayor calidad. Existen unos componentes del marketing-mix con mayor tendencia a la estandarización o a la adaptación que otros. La adaptación de algunos productos puede ser más necesaria en componentes tales como el envase, el precio, el servicio post-venta y la promoción y menos decisiva en el producto, la marca o la publicidad. Finalmente, cabe mencionar que algunas estrategias globales no son tanto el resultado de la existencia de gustos y necesidades similares de los clientes a nivel internacional, sino de la búsqueda de similitudes en los mercados y del desarrollo de un producto y una marketing que satisfaga estas similitudes.

1.3.1. El Producto

Para la elaboración de los diferentes productos hay requisitos y especificaciones técnicas que exige el mercado. En el caso del producto que ocupa nuestra investigación, los requisitos a tener en cuenta son: materias primas, colores predominantes, tamaño (dimensiones), diseño, normas de calidad, especificaciones técnicas, marcas para la identificación de su uso, garantías y servicios asociados como asesoría técnica.

Otros aspectos a tener en cuenta que estarán condicionados al tipo de producto serán: el sistema de transporte a utilizar para su transportación, protección legal de la marca y patente, reglamentos sanitarios, de acuerdo a las normativas del país; estructura arancelaria, influencia de condiciones climáticas, volúmenes de producción necesarios, costos de producción que permitan precios competitivos y niveles de utilidad, repuestos y accesorios de las maquinarias para garantizar la continuidad de la producción; acuerdos técnicos con los proveedores para contar con un abastecimiento estable de materias primas; nivel de capacitación de la mano de obra, embalaje necesario conforme al destino y adaptabilidad de la marca utilizada en el mercado local.

1.3.2. El precio de venta internacional

El precio es la parte esencial del plan de marketing internacional de una empresa, por lo que debe establecerse de acuerdo con un criterio estratégico en función del segmento de mercado que se haya elegido para introducirse. Como es propio de cualquier actividad de marketing, el precio de venta, siempre que se cubran unos mínimos en la calidad del producto y el servicio, es el factor determinante para la penetración en el mercado. Un precio elevado puede afectar el crecimiento de las ventas, mientras que un precio bajo afecta directamente el beneficio. La política de precios en mercados internacionales estará determinada por:

- Lo que el mercado está en condiciones de admitir.
- La cantidad de inversión utilizada.
- El volumen de ventas alcanzable.
- Los costos y los riesgos asumibles para determinado volumen de ventas.

En el marketing internacional es muy frecuente que al resultar muy difícil la determinación de precios “a priori”, esta no se realice hasta no haber cuantificado todos los costos derivados de la salida y colocación final del producto en el exterior. Los objetivos de determinar adecuadamente los precios son:

- Conseguir un específico nivel de beneficios.
- Obtener una determinada imagen del producto.
- Conseguir o mantener una determinada cuota de mercado.
- Reforzar la diferencia del producto frente a la competencia, etc.

Suministrar productos a los compradores extranjeros supone para la empresa exportadora mayores costos unitarios que el suministro a clientes nacionales. Los precios base para elaborar las ofertas tendrá en cuenta²³:

- **Precio de costo:** Es el importe de los costos de la empresa hasta poner el producto a la venta. A esto se le añadirá el costo de modificar el producto para el mercado extranjero (si es el caso). A grandes rasgos, la empresa analiza los costos de mano de obra, materiales, gastos directos e indirectos, gastos generales y administrativos, costos de distribución, promoción y comercialización en general.

²³ Rivero Hernández, M. (1999). *Marketing Internacional*. Instituto de Comercio Exterior. PP. 38-40

- **Costos adicionales propios de la exportación:** Ej. el personal, investigaciones realizadas, embalaje de expedición, envase, transporte (interno y hasta el puerto de salida), costo de manipulación en el puerto de salida, costo de documentos de embarque, eventuales facturas consulares y certificados de origen, eventuales impuestos a la exportación, costo del seguro, costo del transporte.
- **Costos incurridos para la entrada al país:** Se incluyen costos de manipulación en puerto de destino, costo de descarga en destino, tasa de importación y tasas varias (derechos arancelarios e impuestos percibidos en aduanas: IVA, por ejemplo), comisiones de los agentes de importación y cobertura de los riesgos derivados de la oscilación de los tipos de cambio.
- **Margen de beneficio estimado conveniente obtener:** Se calculan el margen o sobreprecio del importador, del mayorista y del detallista, para poder saber cuál va a ser el precio final al consumidor (incluyendo nuestro margen).

La capacidad de la empresa para fijar el precio dependerá enormemente de la estrategia de la empresa y de las características del entorno. Para fijar precios internacionales se debe:

- Dar precio lo más parecido posible a los competidores, por lo que se debe vender lo más cerca que se pueda al consumidor final tratando siempre de vender en condición CIF (INCOTERMS²⁴).
- Facilitar la interpretación de los precios, por lo que la oferta se debe presentar en el idioma del comprador, en su moneda y utilizando las especificaciones propias de su país.

²⁴ INCOTERMS, (acrónimo del inglés **I**nternational **C**ommercial **T**erms, 'términos internacionales de comercio') son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías. La CCI (Cámara de Comercio Internacional o ICC: International Chamber of Commerce) se ha encargado desde 1936 (con revisiones en 1953, 1980, 1990, 2000 y 2010) de la elaboración y actualización de estos términos, de acuerdo con los cambios que va experimentando el comercio internacional.

- Intentar evitar conflictos por lo que se deben pactar las condiciones de entrega mediante el uso de los INCOTERMS, especificando en los contratos el año que va a ser utilizado.

Conviene hacer referencia a dos temas estrechamente ligados con el precio en la venta internacional: las condiciones de pago y financiación de las operaciones internacionales. En los contratos de compraventa internacional, además de otras cuestiones, se fijan el precio de la transacción y la forma de efectuar el pago. Cada una de las partes tiende a fijar un clausulado que contenga las condiciones más favorables para cada una de ellas.

Es necesario acordar:

- **El medio de pago:** Existe una gran variedad según impliquen crédito por parte del comprador o del vendedor. Así, el comprador puede pagar antes de recibir la mercancía, con posterioridad a la recepción de la misma o, finalmente, de forma simultánea contra la entrega. Lógicamente se debe tender a exigir, en la medida de las posibilidades, que los pagos sean mediante sistemas muy seguros (aval bancario o crédito documentario) o previos a la entrega de la mercancía (transferencia o cheque).

- **El riesgo de impago:** Se habla de dos tipos de riesgos: comerciales y políticos²⁵:

Los riesgos comerciales son los derivados del incumplimiento de la promesa de pedido (que acarrea la pérdida de las cantidades invertidas en el suministro) o, el más común, de simple impago de la mercancía suministrada por insolvencia del comprador y los riesgos políticos corresponden al mismo tipo de resoluciones de contratos o impagos pero no derivados de hechos imputables al comprador sino a razones políticas (restricciones gubernamentales sobre los pagos al exterior, golpes de estado, situaciones bélicas, etc.)

- **La financiación:** es de tal importancia que muchas veces el componente financiero de la operación condiciona su competitividad frente a otras ofertas. En muchos casos, los gobiernos, a través de los créditos suministran a los exportadores la posibilidad de acceder a unas magníficas condiciones de financiación.

²⁵ Rivero Hernández, M. (1999). *Marketing Internacional*. Instituto de Comercio Exterior. P. 40

1.3.3. La distribución fuera del territorio nacional

Cuando una compañía se expande fuera de su territorio nacional, el éxito a la hora de hallar un canal de distribución adecuado a su mercado es tan importante como en el propio territorio. Un error en la decisión sobre los canales a utilizar puede afectar negativamente a los recursos de la empresa, especialmente si esta es pequeña. Los factores principales a tener en cuenta son:

- **Costos:** Dado que los mercados extranjeros suponen mayores distancias, los costos de distribución física son superiores. Pero el costo adicional de atender los mercados extranjeros incluye más conceptos que la distribución física: el costo de embalaje es superior; el costo de administración de pedidos es mucho mayor ya que la documentación requerida puede ser considerable (habrá que obtener certificados de origen, conocimientos de embarque, etc.); la existencia de capitales de trabajo cada vez mayores para financiar las existencias en tránsito desde el proveedor al consumidor o intermediario extranjero tienen importantes consecuencias financieras, especialmente si los mercados están muy alejados del punto de producción del proveedor.
- **Entorno local:** Ejemplo: La legislación vigente puede determinar la estructura del sistema de distribución, las normas legales pueden cambiar con gran rapidez, variando de forma drástica todo lo que rodea a la distribución.
- **Moneda:** Los pagos dentro del canal de distribución resultan complicados en los mercados extranjeros, ya que las monedas son diferentes y existen problemas de cambio. A esto habría que añadir el problema que supondría la tasa de inflación alta, así como que hubiera problemas legales para la transferencia de dinero, como en el caso de existencia de controles de cambio.
- **Comunicaciones:** La distancia hace que las comunicaciones entre proveedor e intermediario resulten más difíciles.

1.3.4. Canales para introducirse en los mercados exteriores

Para realizar la exportación se pueden utilizar varios tipos de canales de distribución, en dependencia del mercado que se pretende trabajar y el tipo de producto. Uno de ellos puede ser intermediarios no vinculados contractualmente con la empresa tales como:

mayoristas, oficinas de compra abiertos por establecimientos extranjeros, agencia especializada en exportaciones, empresa de comercio internacional y cooperativas de exportación mediante acuerdos complementarios, cooperativas de exportación y consorcios de exportación. Otros canales de distribución pueden ser con organizaciones de venta establecidas en los mercados exteriores mediante agentes, distribuidores, representantes y corredores, a través de convenios de colaboración industrial, licencias de distribución, empresa de distribución conjunta entre dos fabricantes, transferencia de conocimientos de gestión y creación de franquicias.

Un último canal de distribución se da cuando la empresa crea sus representaciones en el exterior, oficinas locales de venta o comercialización, operaciones de montaje local, compra una empresa local y crea una fábrica de su exclusiva propiedad en el país en la que se distribuye el producto. Estas últimas operaciones son justificadas siempre y cuando se ejecuten grandes volúmenes de producción y ventas en ese mercado exterior.

1.3.5. Publicidad y promociones internacionales

El conocimiento del idioma, las técnicas comerciales, la empatía con la contraparte, entender la cultura y otras, son parte fundamental de la gestión del mercado internacional. Los principales aspectos culturales a tener en cuenta en la comunicación y promoción internacionales son: tiempo, espacio, historia, educación, política, lenguaje corporal, protocolo, etiqueta, edad, sexo, religión, supersticiones, saludo, higiene, valores, hospitalidad, humor, alimentación, idioma, color, folklore y estatus.

La comunicación internacional es utilizada por las empresas exportadoras para dar a conocer sus productos a nivel mundial y como apoyo de la actividad personal que desarrollan sus vendedores, salvo excepciones, es imposible desarrollarla de forma homogénea en todos los mercados exteriores, hay que tener en cuenta frases idiomáticas, argumentos de venta, etc. Es por eso que muchas veces se encargan las campañas a agencias nacionales, aunque las grandes agencias se han convertido en multinacionales.

Existen muchos medios idóneos para la comunicación internacional, los más utilizados son: periódicos, revistas y otras publicaciones de índole comercial; envíos por correo

directo a posibles consumidores (de existir «mailing list») o envíos a ministerios, sociedades profesionales, institutos de investigación, fábricas, etc., asistencia a ferias y exposiciones, misiones comerciales y venta personal.

1.3.6. Etapas de la exportación

Son, cuando menos, tres los métodos de organización de las actividades internacionales. La mayor parte de las empresas organizan primero un departamento de exportaciones, después, una división internacional, y por último, una organización multinacional. Normalmente, las compañías empiezan sus negocios en el exterior enviando sus productos; si sus ventas se incrementan organizan una estructura solo para las exportaciones.

Muchas empresas participan en diversos mercados y negocios internacionales y a la larga llegan a crear una estructura internacional para administrar sus actividades. El personal de ésta se formará por especialistas en marketing, producción, investigación, finanzas, planeación y recursos humanos. Pueden ser organizaciones geográficas, o por grupos de productos o subsidiarias internacionales que se responsabilizan de sus propias ventas y utilidades. Los gerentes corporativos de más alto nivel planean las instalaciones de producción, las políticas de comercialización, los flujos financieros y los sistemas logísticos para todo el mundo, contratando las materias primas y provisiones donde son menos costosos e invirtiendo en donde se espera obtener mayores utilidades.

Para organizar una operación de exportación hay que tener en cuenta lo siguiente²⁶:

- Definir política de exportación de la organización
- Fijar metas y objetivos realistas
- Seleccionar un plan de organización adecuado
- Asignar tareas y responsabilidades
- Determinar necesidades de entrenamiento de exportación
- Evaluar los métodos de producción y distribución

²⁶ Minervini, N. (1996). *Manual del exportador*. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México. PP. 25-28.

- Equipo necesario de recursos para la producción y distribución de las operaciones internacionales

La estrategia va a incluir la puesta en práctica de un programa en los mercados exteriores y por etapas, con base en unos objetivos cuantificables y un análisis del entorno internacional y de las capacidades de la empresa. A continuación las etapas en que se agruparon los aspectos antes mencionados.

Primera etapa: “Dónde estamos”

- Análisis del entorno propio.

Se analiza la situación competitiva de la empresa. Esta debe conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades en todos los ámbitos: producción, tecnología, experiencia y conocimientos de mercadotecnia, nivel de recursos financieros y capacidad de financiación, capacidad logística, organización interna y externa, recursos humanos, etc., y todo ello desde la perspectiva de los mercados exteriores.

Además de realizar una valoración sobre la empresa, se incluye un análisis sectorial. Se trata de conocer la situación a nivel internacional en la que se encuentra el sector de actividad de la empresa o, lo que es lo mismo, el ciclo de vida internacional del producto. Es importante conocer cuáles son estas fases en cada uno de los mercados o áreas geográficas, quiénes son los países más competitivos, qué fuerzas afectan a la demanda y la oferta de productos, etc. El análisis del sector completa la valoración específica sobre los puntos débiles y fuertes de la empresa. De forma explícita se han de valorar los recursos disponibles para la puesta en práctica del plan de marketing internacional, así como las subvenciones y ayudas públicas a las que puede acceder la empresa para el desarrollo de sus actividades internacionales.

Por último, el análisis del entorno propio debe valorar los objetivos generales de la empresa. El plan de marketing internacional se encuadra dentro del plan estratégico global y, por tanto, no puede contradecir las líneas marcadas por éste. El propósito general de una empresa puede ser el crecimiento rápido y la obtención de beneficios a corto plazo, mientras que otra puede perseguir el crecimiento lento y constante, la inversión progresiva y la obtención de resultados positivos a medio o largo plazo. El entorno propio, una vez conocido, se habrá de confrontar con la situación del entorno

internacional en el que la empresa pretende expandir sus actividades e implantar una estrategia.

Este entorno internacional comprende el estudio de las variables económicas culturales, políticas y legales de cada mercado. En esta fase se incluye el análisis macroeconómico de países, las previsiones de crecimiento, el consumo, la organización social, la evolución demográfica, las infraestructuras, las características culturales, las restricciones legales al comercio y a la inversión, las barreras técnicas, los niveles de incertidumbre política, etc.

- **Segunda etapa: “Dónde queremos llegar”**

Una vez conocidos y confrontados, por un lado, el entorno propio de la empresa (sus fortalezas y debilidades), y, por otro, el entorno internacional y la posición de la competencia (las oportunidades y amenazas), la empresa está en posición de decidir hacia dónde quiere dirigirse y de fijar los primeros objetivos en mercados exteriores. En esta fase se eligen los mercados exteriores en los que se desarrollarán las actividades internacionales y en los que se implantará el programa de marketing internacional. También se habrá de decidir las líneas de productos que se van a comercializar en cada mercado.

También se seleccionarán las formas de entrada en cada mercado donde existen un sinnúmero de posibilidades. Por último, en esta etapa se han de delimitar los objetivos que se pretenden alcanzar en cada mercado seleccionado. Por un lado, están los objetivos estratégicos, que pueden consistir en: obtener el liderazgo en un determinado mercado, defenderse de una determinada acción de la competencia, llegar a una determinada cuota de mercado, ir creciendo de forma progresiva, etc. Por otro lado, se han de fijar unos objetivos cuantificables en cada mercado y, además, establecer unos plazos para alcanzarlos. Es decir, se trata de fijar la cuota de mercado que se pretende conseguir, el tiempo que se va a necesitar, el nivel de beneficios o la rentabilidad de los recursos empleados, los plazos de entrega que quieren alcanzarse, el posicionamiento de la marca, etc.

- **Tercera etapa: “Cómo vamos a llegar”**

Esta es la etapa en la que se define el marketing mix internacional, es decir, el programa de marketing a través del cual se pretende alcanzar los objetivos y cuestiones delimitadas en la etapa anterior teniendo en cuenta los resultados del análisis del entorno propio y del entorno internacional efectuado en la primera etapa. Es en este momento donde se definen las políticas de producto, precio, distribución y promoción.

- **Cuarta etapa: “Implantación”**

Esta fase coincide con su puesta en práctica, para lo cual se deben definir las tareas y los responsables para llevarlas a cabo, establecer los plazos de implantación en cada uno de los mercados seleccionados, así como coordinar cada uno de los planes de marketing. En esta etapa también se llevará a cabo el control sobre la aplicación del plan y el análisis de las posibles desviaciones que se vayan produciendo entre los objetivos previstos y los alcanzados.

1.4. Conclusiones parciales

Debido al creciente desbalance que presenta el país en el intercambio comercial de bienes, hoy se hace necesario sustituir importaciones e incrementar las exportaciones. En tal escenario el país requiere con urgencia de acciones productivas que reduzcan la erogación de divisas en importaciones y contribuyan al desarrollo de las diferentes esferas económicas. No es posible continuar pensando que importándolo todo y con políticas de ahorro se puede desarrollar la economía. Las exportaciones pueden acelerar el desarrollo económico del país y proporcionar la liquidez necesaria para que la nación pueda saldar sus adeudos e importar los bienes y servicios necesarios que se requieren para el desarrollo económico social y sustituir importaciones.

El éxito en este sentido, dependerá del aumento del volumen total de exportación y la diversificación, no sólo de los productos exportables, sino también de los mercados de destino, para no hacer depender la economía hacia un solo mercado, lo que contribuye a una mejor distribución de los riesgos y beneficios. Las exportaciones en las empresas desarrollan la producción al rebasarse las limitaciones del mercado interno, estimulan el incremento del nivel de desarrollo tecnológico, garantizan los niveles de empleo, proporcionan un incremento en las reservas de divisa y mejoran la situación de los pagos de sus insumos y servicios para la producción. Sin embargo, para alcanzar

resultados satisfactorios en ese empeño, se deben desarrollar estrategias de negocios de exportaciones que le permitan a la organización un adecuado posicionamiento en un mercado en el cual no sólo concurren sus productos o servicios.

Para alcanzar los objetivos anteriores es importante tener en cuenta un grupo de conceptos y enfoques que es preciso abordar desde la perspectiva de la marketing internacional, según se ha analizado en el presente capítulo y que difieren de los mercados nacionales.

Por último, la gestión y realización de una exportación se compone de un conjunto de actividades que debe llevar a cabo la dirección de la empresa, fundamentalmente relacionadas con la planificación, ejecución y control de los recursos humanos, financieros, materiales e informativos, entre otros, puestos en función del diseño e implementación de una adecuada estrategia de exportación.

CAPÍTULO 2: Investigación de mercado y diseño de herramientas o instrumentos para la implementación de una estrategia de exportaciones de bienes en Cubahidráulica hacia el mercado de Panamá

Para el análisis estratégico de la situación actual se tomó en cuenta la experiencia acumulada durante años por la empresa en la importación de materias primas y equipamiento especializado de la actividad hidráulica, el intercambio de criterios con las dependencias del MINCEX, la Cámara de Comercio de la República de Cuba y el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), así como la situación actual y perspectiva del sistema productivo del INRH.

2.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio

La investigación se llevó a cabo en Cubahidráulica, que es la empresa importadora y exportadora del INRH, situada en carretera vieja de Guanabacoa y Línea del Ferrocarril, Reparto Mañana, Municipio Guanabacoa, La Habana. Es de las empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial en el INRH desde el 17 de diciembre del 2001, por acuerdo No. 4265 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), en correspondencia con los lineamientos establecidos por el país en aras de ganar mejores resultados en la eficiencia, eficacia y calidad en el trabajo que desempeñan las empresas estatales socialistas.

Tiene como objeto social el siguiente²⁷:

1. Llevar a cabo la importación y exportación de productos, equipamientos e implementos para sistemas hidráulicos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).
2. Comercializar de forma mayorista materias primas con destino a la fabricación de tuberías y accesorios, equipamiento para los sistemas de bombeo de agua para uso comercial y doméstico en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Prestar servicios de asesoría técnica a equipos hidráulicos, en pesos cubanos y al sistema de turismo, empresas mixtas y extranjeras en pesos convertibles.

²⁷ Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 739/2011. La Habana, 9 de noviembre 2011.

4. Brindar servicios de postventa de los medios y equipos hidráulicos importados al sistema del INRH en pesos cubanos y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
5. Prestar servicios de montaje de sistemas y equipos hidráulicos y sus protecciones al INRH en pesos cubanos y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Ofrecer servicios de mantenimiento y reparación a sistemas hidráulicos en las instalaciones turísticas e industriales al sistema del INRH en pesos cubanos y otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
7. Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
8. Brindar servicios en el exterior en pesos convertibles, consistentes en:
 - Consultoría en el campo de la ingeniería hidráulica, sanitaria y ambiental.
 - Consultoría y elaboración de documentación de proyectos en el referido campo, incluyendo su prefactibilidad, además estudios geodésicos, hidrológicos e hidroquímicos.
 - Diseño de sistemas de riego, drenaje y protección contra inundaciones, asesoría técnica para la construcción de obras hidráulicas y de sistemas e instalaciones para la ingeniería.
 - Proyectos de obras relacionadas con el suministro de agua, ingeniería y sanitaria del medio ambiente.
 - Estudios para la protección de aguas subterráneas.
 - Perforación de pozos de agua.
 - Instalaciones de motores, bombas de agua y aditamentos.
 - Trabajos de acueducto y alcantarillado.
 - Gestión de cartera en la prestación de servicios de operación de acueducto y alcantarillado.
 - Asistencia técnica en todas las especialidades del campo de la ingeniería hidráulica, sanitaria y ambiental.

La empresa tiene establecida como misión y visión las siguientes:

Misión: Cubahidráulica se dedica a la importación de materias primas plásticas, equipos, partes y piezas vinculadas con la tecnología del agua y a la venta de mercancías importadas en régimen de consignación, garantizando la eficiencia en el consumo de energía de los equipos de bombeo; y a la exportación de mercancías que incluyen equipos, partes, piezas y agregados de uso exclusivo para la actividad

hidráulica, especialmente los equipos de bombeo. El servicio prestado deberá satisfacer la demanda de los clientes en cuanto a calidad, agilidad y perfección.

Visión: Dada su experiencia en la actividad por más de 30 años la empresa está reconocida en el mercado nacional e internacional lo que la hace competitiva, contando además con personal técnico altamente calificado. La solidez y el esfuerzo que realiza el colectivo de trabajadores le permitirá lograr mayor eficiencia en los servicios de importación, exportación y consignación del equipamiento hidráulico para cualquier sector de la economía nacional y en especial para las entidades del INRH.

Como parte de la presente investigación se analizó la calidad y coherencia de la misión y visión con las necesidades actuales de la empresa. En el proceso de trabajo de la Dirección Estratégica (DE) y la Administración por Objetivos (APO), son muchas las herramientas útiles que se emplean para el diseño de la misión hasta la evaluación sistemática de los objetivos y tareas. Se insiste en que no se establezca una camisa de fuerza en cuanto al estilo de trabajo, pero ciertamente se impone en todo proceso, cierto rigor en límites, reglas y orden, para de esa forma lograr llegar al fin trazado. Después de valorar la misión y la visión, se señalan los siguientes aspectos:

Misión:

- Debía hacerse énfasis en el servicio que se presta y no en lo que se hace.
- No incluye todas las actividades que realiza actualmente Cubahidráulica ya que falta la actividad de servicios técnicos, la cual puede llegar a constituir una ventaja competitiva para ésta.
- En el caso de las exportaciones se debe incorporar la exportación de servicios y asistencia técnica.

La Misión debe ser abarcadora para propiciar la adaptación y la creatividad, pero específica, para evitar la dispersión y la pérdida de orientación, donde los principales aspectos estén reflejados como: clientes, servicios, rol de los trabajadores, y compromiso social y destacar en qué momento se está.

Visión:

- No específica en qué actividad aspira a ser líder

- No se redacta en presente
- No se mencionan los servicios y asistencia técnica como otro producto a ofertar tanto para la importación como para la exportación.

La Visión debe expresar los resultados a alcanzar en un período determinado, declarando cómo se verá la Organización en el futuro en un estado mínimo deseable. Por lo que no será un sueño enarbolado por alguien sino la expresión real de lo que se puede hacer con audacia y optimismo.

La empresa tiene certificado su sistema de gestión de calidad por las normas ISO 9001: 2008 por la Oficina Nacional de Normalización (ONN) y el Bureau Veritas. Tiene una estructura organizativa constituida por la Dirección General y tres Direcciones funcionales: Comercio Exterior, Ventas y Trámites Aduanales y Económica-Administrativa (ver Anexo No. 1). Cuenta con una plantilla aprobada de 57 trabajadores, pero solo tiene cubierta 55 plazas, de ellos: universitarios: 19, técnicos medios: 23, 12 grado: 11, y 9º grado: 2.

Al cierre del año 2011 los ingresos totales se cumplieron al 94% del plan del año con valores ascendentes a 48 075.1 MCUP de 50 899.5 MCUP planificados, incidiendo desfavorablemente en este nivel de cumplimiento el retraso en los arribos de 3 millones de mercancías por la aprobación tardía del plan de importaciones y las asignaciones financieras por parte del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). El resto de los indicadores: utilidades (109%), valor agregado (103%), productividad (106%) y correlación salario medio-productividad (95), se cumplen favorablemente²⁸. Aunque en el año 2011 no se exigió el cumplimiento de un plan de exportaciones en las indicaciones para la elaboración del plan 2012 este constituye una de sus premisas fundamentales por lo que la empresa tendrá que proyectarse en este sentido.

La entidad debe crear las condiciones en un corto tiempo que le permitan cumplir con el plan de exportaciones del próximo quinquenio y aprovechar las oportunidades identificadas en Panamá; por lo que se decide realizar un diagnóstico para investigar las posibilidades reales para enfrentar este objetivo, estudiando, por un lado las áreas de la

²⁸ Informe Económico al cierre de diciembre del 2011, información brindada por de la Dirección Económica-Administrativa de Cubahidráulica.

empresa que intervienen directamente en la exportación, las fábricas que son las que garantizarían la calidad y entrega en tiempo de los productos exportables y por otro, realizando una investigación del mercado panameño.

2.2. Métodos y técnicas utilizadas en la investigación

La guía para la acción en este trabajo de investigación la constituye la aplicación de varios métodos y técnicas para la elaboración del diagnóstico, manteniendo un enfoque de sistema que proporciona una orientación general para el estudio del problema como una realidad integral, formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interrelación. Servirá para observar y llevar adelante el proceso como objeto dialéctico en las diferentes fases que lo conforman.

Como técnicas para generar ideas, recopilar información, analizar y presentar los datos, alcanzar consenso y planear acciones se emplearon los siguientes:

- Entrevistas: permiten obtener información (opiniones) de especialistas seleccionados con experiencia en la actividad de comercio exterior y la actividad hidráulica.
- Encuesta: se emplea con el objetivo de conocer las opiniones que sobre determinados aspectos, relacionados con la selección de suministradores, poseen especialistas seleccionados con experiencia en los procesos productivos de las fábricas.
- Observación: permite detectar la existencia de problemas, las relaciones en la organización por el funcionamiento de los procesos, la influencia del entorno, el clima organizacional y el medio en el que se desarrolla el trabajo diario. Todo ellos es de mucha utilidad el desarrollo de la investigación, para diagnosticar el estado actual para observar el cambio.
- Tormenta de ideas (brainstorming): permite que en un grupo se generen ideas sobre problemas, causas y posibles soluciones.
- Análisis de documentos: permite revisar profundamente la historia de la entidad, los documentos normativos y reglamentos, tanto para la aplicación de cada método o técnica como para definir el funcionamiento de la organización, estructura, productos, procesos, estrategias, planes e informes de resultados de la empresa.

- Matriz DAFO: permite hacer un análisis estratégico a partir de la identificación de las fuerzas internas y externas, se realiza una auditoría de las fortalezas y debilidades, concentrada en los recursos internos de la organización sobre los cuales se puede influir y estudiar el ambiente externo. Se considera una lista de amenazas y oportunidades, sobre las cuales no se puede pretender incidir pero, si ocurren, pueden favorecer o afectar el funcionamiento de la empresa.

Para confeccionar el perfil del país y estudiar su mercado, se realizará una investigación exploratoria con el fin de sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que el estudio sea lo más completo posible. Para ello se utilizará el directorio de fuentes de información comercial existente "TRADEPOINT", facilitado por la Cámara de Comercio de la República de Cuba y el MINCEX. Es una herramienta para el análisis de flujos comerciales « ON LINE", que da una visión de cuál es el potencial y las debilidades para competir, además de indicar dónde se encuentran las mejores oportunidades para la diversificación de los productos y mercados objetivos.

2.3. Investigación del mercado panameño

El 12 de abril de 2010 se firma acta de intención entre las empresas BLAFER International S.A.²⁹ y Cubahidráulica, aliado estratégico a través del cual se realizaría la penetración del mercado panameño. Entre los días 13 y 24 de septiembre de 2010 se realiza una misión comercial a Panamá con el objetivo de participar en la feria Expohabit 2010, auspiciada por CAPAC (Cámara Panameña de la Construcción) para potenciar las exportaciones e investigar el mercado de las tuberías y accesorios de polietileno y los paneles eléctricos.

La feria fue marco propicio para constatar el desarrollo inversionista importante que exhibe Panamá, el cual no ha sido tan afectado por la crisis económica mundial. En este mismo entorno, Cuba dio a conocer la existencia de tres fábricas de tuberías y accesorios de polietileno, además de la posibilidad de diseñar y ensamblar paneles eléctricos de baja y media tensión. La parte panameña mostró gran interés en estas

²⁹ Empresa panameña distribuidora de una amplia gama de productos hidráulicos. Proveedor actual de Cubahidráulica.

producciones, lo que permitió identificar nuevas oportunidades de negocio. Por esta razón se decide realizar una investigación de este mercado.

A continuación se relacionan algunas ofertas solicitadas a partir de la presentación de los productos en el stand.

Tabla No. 2: Necesidades identificadas en diferentes sectores en el mercado panameño.

Solicitudes de productos a proveer para diferentes sectores		
No	Sector	Especificaciones técnica de los productos
1	Comunicaciones	1.- Tuberías de PEAD, SDR26 diámetros 40 mm en color negro, amarillo y naranja. 2.- Tubería de PEAD, SDR 26, diámetro 125 mm en color negro.
2	Riego	1.-Tubería de PEAD, diámetros 16, 20, 25, 32 y 40 mm, según UNE 7990. 2.- Accesorios de compresión para los diámetros anteriores.
3	Alcantarillado	1.- Tubería corrugada de PEAD diámetros 160, 200, 250 y 315 mm S/N 4. 2.- Accesorios para esos diámetros, Manguitos, Yee y Yee reducida.
4	Abasto	1.- Tuberías según ISO 12201 acorde a nuestras producciones. 2.- Accesorios manipulados e inyectados.
5	Drenaje	1.- Tuberías desde 400 mm hasta 2000mmm. 2.- Deben ser suministradas con los accesorios correspondientes.
6	Instalaciones interiores	1.- Demanda de pequeños diámetros para construcciones en ejecución. 2.- Aspecto a tener en cuenta: se acostumbra a utilizar cobre o PVC ³⁰ .
7	Paneles eléctricos	1.- Se solicitan especificaciones de paneles para aeropuerto de Tocumen. 2. Se solicitan componentes eléctricos para colocar en ferretería.

Fuente: Adaptada por la autora a partir de la revisión de todos los informes realizados de los resultados obtenidos de las dos misiones comerciales efectuadas a Panamá.

2.3.1. Aspectos generales de Panamá

Panamá es un país ubicado al sureste de América Central. Limita al norte con el Mar Caribe, al sur con el Océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica. El país es el escenario geográfico del Canal de Panamá, obra que facilita la comunicación entre las costas del Océano Atlántico y el Océano Pacífico y que ha influido significativamente en el comercio mundial. Por su posición geográfica ofrece al mundo una amplia plataforma de servicios marítimos, comerciales, inmobiliarios y financieros, entre ellos la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del continente y la segunda del mundo.

Según el censo de 2010, Panamá tiene una población de 3.322.576 habitantes. En uno de los países menos poblado del continente americano. La tasa promedio de crecimiento de la población en la última década ha sido del 2%. La población panameña tiene una fuerte concentración geográfica, más del 60% localizada en las áreas

³⁰ PVC, policloruro de vinilo, material plástico para la conformación de tuberías plástica.

metropolitanas de Panamá y Colón y el resto en la zona del Pacífico. La densidad total por habitante es de 45 hab/km², y la tasa de crecimiento de un 1,6%.

El país goza de una riqueza en recursos hídricos que en otras latitudes del mundo es escasa. El mal uso y la falta de protección la ponen en peligro. Panamá es clasificado por la Organización Meteorológica Mundial como una nación con pocos problemas de escasez de agua. Posee 500 ríos (350 en el litoral Pacífico y 150 en el Caribe) y 52 cuencas hidrográficas, datos que la convierten en el segundo país, después de Nicaragua, con la mayor disponibilidad hídrica de Centroamérica. Sin embargo, el mapa hídrico panameño está en el ojo de la tormenta, muchos sectores están sedientos de agua potable y la contaminación amenaza la preservación del recurso.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se requiere 161 millones de dólares para que Panamá cuente con un sistema de saneamiento básico y se reduzca a la mitad el número de personas sin acceso al agua potable. Actualmente el 11% de la población carece del servicio de agua potable y a un grupo, entre 27% y 35%, le llega el servicio interrumpidamente. Algunos distritos son abastecidos de agua potable a través de carros cisternas y en otros es almacenada en recipientes por la falta del servicio³¹.

Otro elemento a tener en cuenta para la investigación de este mercado es que la economía de Panamá está basada principalmente en los servicios. El sector terciario de la economía representa, tradicionalmente, entre un 70 y un 75% del valor del Producto Interno Bruto (PIB). Ello es debido a su peculiar modelo de desarrollo, consecuencia directa de la construcción del Canal y del sistema monetario que, en virtud del tratado de 1904, establece el uso del dólar como moneda. El fuerte auge económico derivado de ambos fenómenos unido, a partir del final de la II Guerra Mundial, a la intensificación de políticas comerciales y monetarias «hacia dentro» en el continente iberoamericano; propiciaron la creación de la Zona Libre de Colón (ZLC), a finales de los cuarenta, y del Centro Bancario Nacional (CBN), a principio de los setenta.

El abanderamiento de buques (primer país a nivel mundial en esta actividad), la peculiar legislación sobre sociedades y las representaciones legales a empresas extranjeras han

³¹Publicaciones estadísticas del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales de la República de Panamá

constituido hasta la fecha un perfecto complemento a los niveles de ingresos procedentes del Canal, de la ZLC y del CBN.

Sin embargo, aunque parezca una contradicción un sector de servicios moderno, abierto y fuertemente generador de ingresos ha venido coexistiendo con sectores primarios y secundarios cerrados y distorsionados como los de la gran mayoría de las economías latinoamericanas, ya que Panamá ha mantenido durante mucho tiempo una estructura económica dual que las autoridades económicas intentan romper mediante el programa de liberalización y modernización de la economía, la adhesión a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la firma de diversos tratados comerciales bilaterales.

Como aspectos económicos a tener en cuenta es que este país es considerado de ingresos medios-altos y su sistema bancario es conocido internacionalmente como uno de los más sólidos del continente donde según datos del Banco Mundial, Panamá tiene el PIB per cápita más alto de la región centroamericana siendo de 13.090 dólares constituyendo la tercera economía en Centroamérica. En ella radican más de 70 bancos de 35 países, posee una atractiva política económica y no tienen un banco central. Sin embargo, en los últimos años han logrado mantener una estabilidad política y financiera.

Otro aspecto a destacar en la economía panameña es la gran importancia que tiene para este país el Canal de Panamá, ya que a través de él tiene lugar el 5% del comercio mundial, segunda actividad comercial más grande del mundo, después de Hong Kong. El canal tiene más de 400 hectáreas de extensión y 45 hectáreas para zonas industriales con más de 1000 empresas establecidas, donde se realizan transacciones comerciales por más de 10 000 millones de dólares. La importación y reexportación de mercancías se realizan libres de impuestos, sus principales clientes para las importaciones son: Suiza, Taiwán, Hong Kong, Italia, Estados Unidos, y se realizan reexportaciones hacia Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Ecuador, México, Venezuela, Colombia y otros países de América Latina y el Caribe.

El turismo representa una de las principales actividades del país centrándose en las áreas de negocios, playas y comercio. La mayor parte de los turistas provienen de

Estados Unidos de América, Canadá, Europa, América Central y América del Sur generando en el 2010 ganancias aproximadas a 1400 millones de USD.³²

La moneda utilizada por este país es el dólar norteamericano, pero también circula el balboa, el cual se subdivide en 100 centésimos y su valor es equivalente al del dólar de los Estados Unidos de América. Panamá no imprime papel moneda, en su lugar acuña monedas metálicas, al no tener una moneda propia, no cuenta con moneda de curso forzoso, elevándose tal particular hecho a rango constitucional. Por disposición del Código Fiscal, el Dólar de los Estados Unidos de América, sus múltiplos y divisiones (o sea las monedas) son de curso legal en la República de Panamá. Lo anterior, hace que en Panamá no existan controles de cambio monetario, ni restricciones para la exportación o transferencia de divisas, por lo que pueden efectuar sus transacciones en cualquier tipo de moneda extranjera y convertirlas libremente, así como también disponer de ellas y repatriarlas al exterior sin ningún tipo de limitación, autorización gubernamental, o aprobación de autoridades bancarias.

2.3.2. Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones constituyen otro sector con rápido crecimiento en la economía de Panamá trayendo nuevas oportunidades de negocio, en las telecomunicaciones nacionales e internacionales, centros de llamadas, servicio para las comunicaciones marítimas móvil, entre otras, además de la instalación del nuevo canal de fibras ópticas que incluye Maya, Pan-American, Arcos 1, SAM-PAC-MAC todas ellas interconectan a Panamá con el resto del mundo.

2.3.3. Transporte

Por contar con una excelente posición geográfica y una de las rutas más importantes del comercio mundial como lo es el Canal de Panamá, este país es considerado uno de los más importantes centros logísticos para el transporte y acopio de carga del mundo. En el canal de Panamá se tiene alcance a los modernos puertos en ambos océanos (interconectados por el ferrocarril), carreteras y aeropuertos internacionales con capacidad para ofrecer todo tipo de servicios de manejo y carga. Especial mención

³² Directorio de fuentes de información comercial en internet, Tradepoint Cuba, edición 2010, <http://www.intracen.org>

merece el Canal de Panamá (inaugurado en 1914) aprovechando su posición privilegiada que garantiza a sus usuarios un importante ahorro tanto de costos como de tiempo al facilitar el comercio entre 144 rutas comerciales, de las cuales las más importantes son las que unen la Costa Este de Estados Unidos con el lejano oriente, la Costa Este de los Estados Unidos con la Costa Oeste de América del Sur y Europa con la Costa Oeste de Estados Unidos y Canadá. De allí que sus operaciones resulten hoy día fundamentales para el comercio marítimo internacional.

Este canal presenta alta competitividad al poder transportar en una misma embarcación un producto que se dirija de la costa Oeste de los Estados Unidos y Canadá hacia Europa o de Asia a la costa Este de los Estados Unidos. Otras rutas utilizadas son de la costa Este de los Estados Unidos hacia la costa Oeste de Sudamérica, de la costa Oeste de Sudamérica hacia Europa, o incluso entre la costa Este u Oeste de Sudamérica.

Transporte aéreo

Respecto al transporte aéreo, Panamá es un centro de transporte aéreo que cuenta con unas 40 aerolíneas internacionales que hacen escala en el país y vuelan a Estados Unidos, México, Jamaica, República Dominicana, Puerto Rico, Haití y Centro América. Cuenta con un aeropuerto internacional moderno, con tecnología de avanzada en el campo de la aviación, localizado a 21 kilómetros del centro de la ciudad y con las facilidades obtenidas con el Corredor Sur está a solo unos minutos del centro.

En Panamá existen aerolíneas que viajan por el territorio nacional y otros aeropuertos que prestan servicio de vuelos privados y de carga en la provincia de Colón, Enrique Malek en Chiriquí y el aeropuerto Manuel Niño en Changuinola (Bocas del Toro) entre otros, además de los aeropuertos de Tocumen, Paitilla, Francefield, Enrique Malec, Puerto Armuelles, Manuel Niño y Bocas del Toro. El principal es el Internacional de Tocumen, localizado aproximadamente a 15 millas de la Ciudad de Panamá. Es uno de los más modernos de Latinoamérica que brinda facilidades de transporte de pasajeros y carga a gran cantidad de países.

Transporte marítimo

Existen dos sistemas de puertos, el del Atlántico y el del Pacífico, con varias terminales y puertos. Comentaremos solamente sobre el Puerto de San Cristóbal, con el que tienen conexión las navieras que operan en Cuba.

- Puerto de San Cristóbal: operado por Panamá Ports Company, miembro del Grupo Hutchinson Port Holdings. Tiene un total de 143 hectáreas. Cuenta con un muelle para contenedores de 450 metros de largo, un calado de 11.28 metros además de 2 grúas pórtico, 1 grúa móvil y 4 grúas de patio.

2.3.4. Vías terrestres de mayor acceso.

La red de carreteras es de aproximadamente unos 13.375 km; de ellos el 31 % son pistas de tierra. Una parte significativa de la red se encuentra en mal estado y abandonada. Las principales carreteras son la Vía Panamericana que une ciudad Panamá a Costa Rica y la carretera transístmica que va de Panamá a Colón. Pese a las presiones recibidas, Panamá no tiene proyectado la construcción de la Vía Panamericana hasta Colombia, a través del denominado tapón del Darién (selva tropical). La difícil topografía del país y la existencia de cerradas selvas tropicales hacen que muchos puntos sean inaccesibles por carretera, por ellos debe recurrirse a las avionetas o al transporte marítimo. El sistema ferroviario está limitado a un ferrocarril recientemente privatizado que une Panamá a Colón, en aproximadamente 50 minutos.

En el caso de las tuberías, estas se transportan principalmente por vía marítima. Con las facilidades logísticas que brinda el Canal se podría tener como primera opción la venta CIF³³, ya que las navieras y transitarias cubanas tienen destino en los puertos de Panamá; y establecer la venta CIF con navieras extranjeras cuando los márgenes comerciales de las ofertas de flete sean beneficiosos o por intereses de volúmenes importantes. En el caso de los paneles eléctricos en dependencia de su tamaño podrán ser transportados por vía marítima o aérea.

³³ CIF (Cost, Insure and Freight), término de los ICOTERMS, regidos por la Cámara de Comercio Internacional donde el vendedor debe asumir los costos, flete y seguro necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido.

2.3.5. Beneficios con acuerdos de alcance parcial

No se encontraron preferencias vigentes negociadas en acuerdos suscritos en el marco de la ALADI firmados entre Cuba y Panamá para este producto, aunque, producto de la búsqueda se encontró la existencia de acuerdos firmados entre ambos gobiernos en marzo del 2009, para incrementar el comercio bilateral que incluye algunas cláusulas de exención arancelaria. Este convenio favorece el intercambio de servicios, bienes y de unos 700 productos entre ambos países, con preferencias arancelarias que van desde 50% hasta el 100%, constituye un paso muy positivo en la consolidación de las relaciones bilaterales, que han sido amplias y provechosas para ambas partes³⁴.

2.3.6. Barreras arancelarias y no arancelarias

Panamá tiene actualmente las tarifas más bajas de la región, el promedio es del 12%. En materia de eliminación de restricciones ha realizado grandes avances tales como la reducción al 15% de aranceles, para productos manufacturados (40%) y eliminó los aranceles mixtos (específicos y ad-valorem) que aplicaba a algunos productos. En el caso de nuestros productos por acuerdos comerciales firmados por ambos gobiernos los aranceles pueden disminuir hasta un 50% del valor de los aranceles establecidos, para ello el exportador debe demostrar el origen de la mercancía mediante certificado de origen y entonces solo se le aplica un 7.5% de aranceles.

³⁴ Directorio de fuentes de información comercial en internet, tradepoint Cuba, edición 2010, <http://www.intracen.org/mark/>

En lo que compete a impuestos internos, todas las mercancías deben pagar un Impuesto por Transferencias de Bienes Mercantiles (ITBM), el cual es aplicable sobre el valor CIF en aduana. El porcentaje es del 5%, se exceptúan productos alimenticios, bebidas carbonatadas, aceites y lubricantes, farmacéuticos, artículos escolares, insumos agrícolas y productos de zona franca.

Tabla No. 3: Impuestos a los productos a importar.

DESCRIPCION DEL IMPUESTO	TASA
Bienes de capital no producidos en el istmo	7%,10%
Materias primas no producidas en el istmo	0%
Bienes intermedios no producidos en el istmo	0%,15%
Bienes finales	15%
Impuesto al Valor Agregado (o ITBM)	5%
Custom Free (para montos superiores a 2000 dólares)	70.00 USD

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá de la Contraloría General de la República de Panamá, <http://www.contraloria.gob.pa>

Además, se aplica un derecho de aduanas de US\$ 70.00 para todas las importaciones cuyo valor sea de US\$ 2.000 o más. Se aplica un recargo de aduanas del 7,5% sobre el valor FOB³⁵ a la mayoría de las importaciones. Los productos industriales importados bajo legislación de promoción industrial están exentos del recargo, como son los catálogos técnicos.

Como barreras no arancelarias se identifican las normativas que tienen establecidas para la entrada al país de mercancías en pallets de madera, los cuales deben cumplir con las medidas sanitarias y fitosanitarias. En el caso de las tuberías estas se pretenden exportar sobre pallets de madera y en el caso de los paneles, parte de su embalaje es de madera, por lo que hay que crear las condiciones necesarias para cumplir con dichas normativas.

Otro aspecto a tener en cuenta en este mercado es que se ha detectado que no es una práctica común utilizar las tuberías de PEAD para los proyectos de hidráulica exterior como conductoras, redes de acueducto, alcantarillados y sistemas de riego. En su defecto para ejecutar las obras se utiliza la tecnología del PVC, aunque no se

³⁵ FOB (Free On Board), término de los ICOTERMS, regidos por la Cámara de Comercio Internacional donde las responsabilidades del vendedor termina cuando la mercancía sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

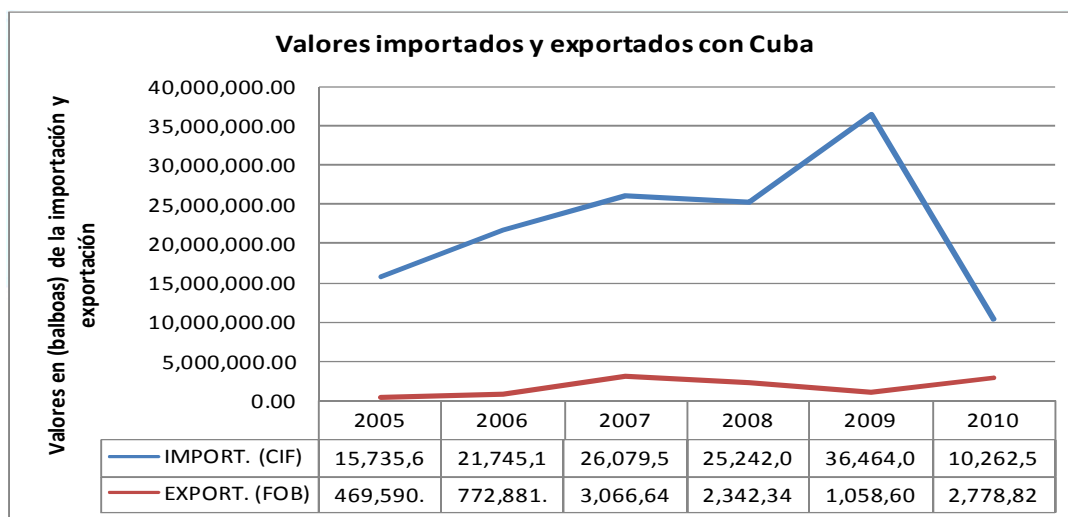
encontraron normativas y regulaciones escritas al respecto. Será un hábito de consumo a cambiar, por lo que las primeras acciones deben estar encaminadas a promocionar las ventajas competitivas de la tecnología de PEAD para los diseños de hidráulica exterior.

2.3.7. Comercio Exterior

Con respecto a los productos que se importan y se exportan se consultaron diferentes sitios oficiales que contienen las cifras detalladas por país de origen y de destino y partida arancelaria, además de los productos amparados bajo los tratados comerciales suscritos por la República de Panamá con otros países.

A continuación los valores (balboas) importados y exportados con Cuba desde el 2005 hasta el 2010.

Grafico No. 1: Valor (balboas) de la importación y exportación de Panamá por año según país (Cuba) específico.

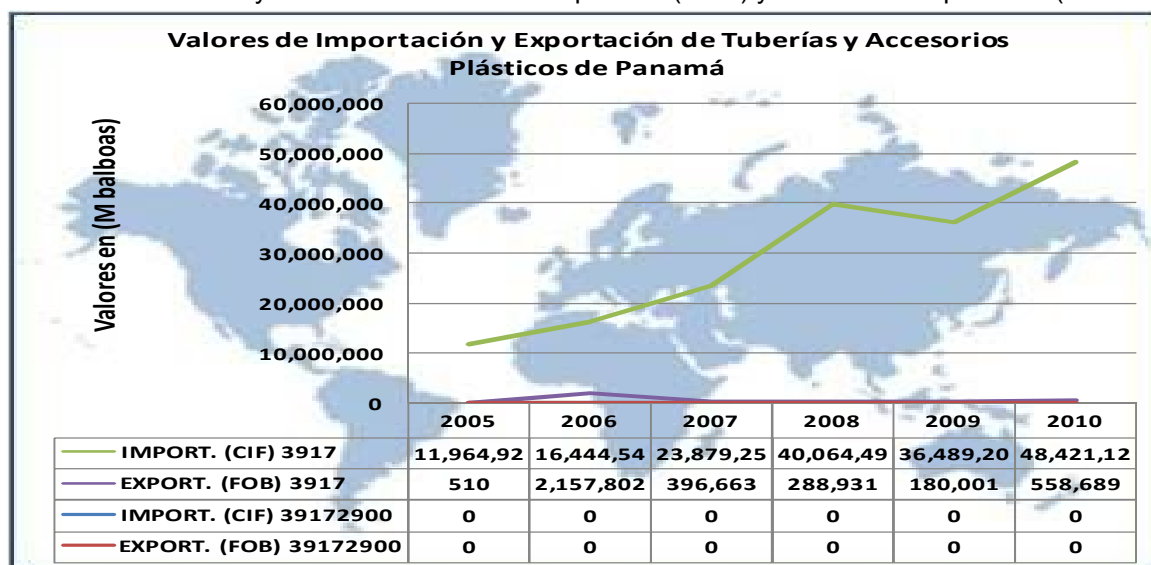


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá de la Contraloría General de la República de Panamá, <http://www.contraloria.gob.pa/inec/ComercioExterior/> y Cámara de Comercio de la República de Cuba, Directorio de fuentes de información comercial en internet, tradepoint Cuba, edición 2010.

La información a la que se ha tenido acceso posee estadísticas desde el año 2007 por lo que se decide tomar la serie histórica de los últimos cinco años pudiéndose apreciar que en los años del 2005 al 2009 hay un crecimiento de las importaciones de servicios y productos cubanos; no sucede de igual forma en el último año, donde Panamá disminuye sus importaciones en un 28% con respecto al año anterior.

En el caso de las exportaciones, se observa un incremento sostenido hasta el año 2007, disminuyendo en el año 2008, cuando comenzó a sentirse, de manera muy fuerte, la actual crisis internacional. En el año 2010 las exportaciones desde Panamá hacia Cuba se incrementan en un 162%. Esto se debe en gran medida a que las importadoras cubanas poseen muchos proveedores, fundamentalmente europeos, suministran productos procedentes de diferentes partes del mundo desde sus sucursales panameñas por las oportunidades que ofrece este país para la apertura de pequeñas y medianas empresas y su cercanía al mercado de América Latina y el Caribe, producto de la crisis mundial que sufre Europa, lo cual puede generar que la estadística carezca de validez en períodos normales.

Grafico No. 2: Valor (balboas) de la importación y exportación de Panamá, según las partidas arancelarias³⁶ tubos y accesorios de tubería de plástico (3917) y de los demás plásticos (39172900).



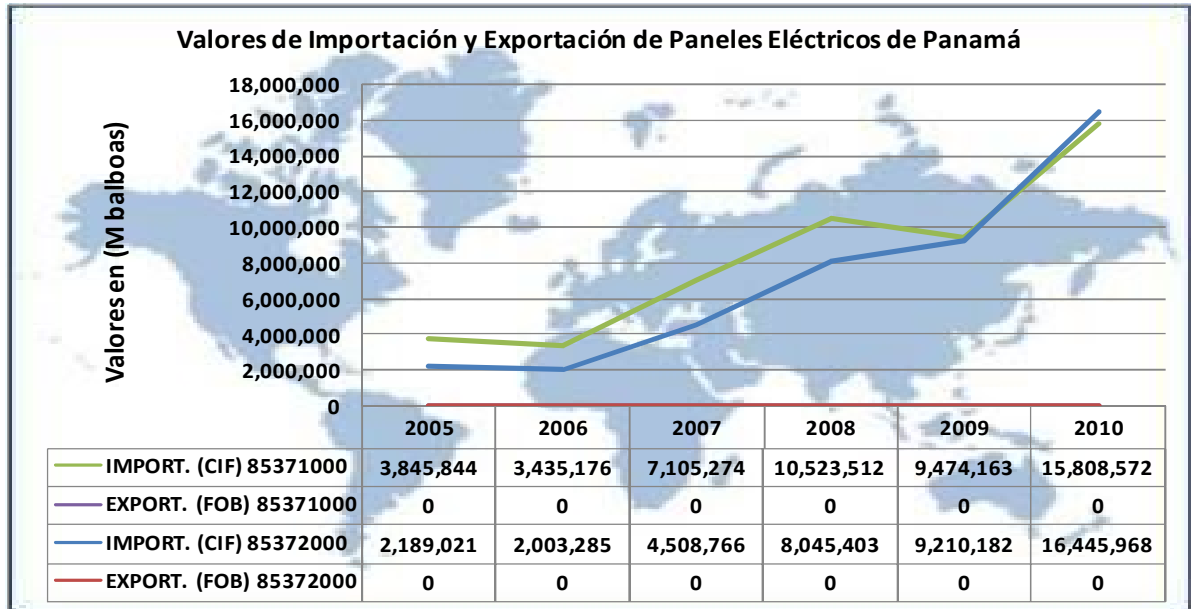
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá de la Contraloría General de la República de Panamá, <http://www.contraloria.gob.pa/inec/ComercioExterior/>.

Fueron revisadas las estadísticas, de importación y de exportación, de las partidas arancelarias 3917 y 39172900. La primera agrupa todas las tuberías y accesorios de los diferentes tipos de plásticos y la segunda, todos los demás plásticos, excepto los polímeros de propileno (PP) y polímeros de cloruro de vinilo (PVC). Es decir por la partida arancelaria que se registra la importación de las tuberías y accesorios de polietileno (PE), encontrándose valores de las importaciones y las exportaciones de la

³⁶ Se le llama partidas arancelarias a cada uno de los códigos que definen el arancel de aduana de una mercancía determinada o bajo el que se agrupa una categoría de mercancías afines entre sí. Consta de varios dígitos los cuales hacen referencia al capítulo e identifican el lugar que ocupan dentro del capítulo.

partida arancelaria 3917 del año 2005 al 2010 y no por la partida arancelaria 39172900, lo cual demuestra que no se utilizan las tuberías de polietileno.

Grafico No. 3: Valor (balboas) de la importación y exportación de Panamá, según descripción arancelaria cuadros, paneles, consolas, armarios y demás soportes equipados para el control o distribución de electricidad para una tensión inferior o igual a 1000 volt (85371000) y para una tensión superior a 1000 volt.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá de la Contraloría General de la República de Panamá, <http://www.contraloria.gob.pa/inec/ComercioExterior/>.

En el caso de los paneles eléctricos, Panamá no exporta este tipo de producto. Esto significa que de realizarse alguna producción dentro del país, no es de su interés exportar este tipo de producto; sin embargo, importa todos los cuadros eléctricos que necesita para realizar todas las inversiones por lo que resulta ser un mercado atractivo para desarrollar la exportación de este producto.

Para acceder a los mercados panameños hay que tener en cuenta que el Ministerio del Comercio Exterior de este país, tiene como objetivo principal abrir nuevos mercados para la exportación de productos panameños, atraer la inversión extranjera para el desarrollo del sector inmobiliario y promover los servicios al comercio exterior. En la Zona de Libre Comercio de Colón se pueden realizar arrendamientos de terreno, de espacios de almacenaje o utilizar el almacenaje público. Tanto las tuberías como los paneles no están prohibidos a la importación ni requieren de permisos especiales, como aquellos que atentan contra la seguridad, la sanidad y el orden público. Las marcas comerciales se registran ante la Dirección General de Registro de la Propiedad

Industrial y no existe ninguna regulación especial para etiquetaje y rotulado. Se aceptan las etiquetas en inglés, excepto en los casos de los medicamentos.

Las tuberías de polietileno (PE), ofrecen múltiples ventajas para la conducción de agua, con el desarrollo del PEAD³⁷, se ha conseguido un material resistente a precio competitivo para llevar a cabo distintas obras hidráulicas. En el mercado panameño no existe cultura constructiva con la tecnología del PEAD, todos los proyectos son diseñados con PVC³⁸ por lo que esta será una de las barreras no arancelarias que tendrá que rebasar el producto.

A continuación una comparación entre varios tipos de tuberías de diferentes materiales:

Tabla No. 4 Tabla comparativa entre las tuberías de polietileno y otros materiales.

Aspectos	TUBO de PEAD	TUBO de PVC	TUBO de Acero	TUBO de Concreto
Presentación	Tramos de 12 m bobinas de cualquier longitud.	Tramos de 6 m.	Tramos de 6 m.	Tramos de 1 m.
Vida útil	50 años	50 años	20 años	40 años.
Adaptabilidad al terreno	Se ajusta al contorno del terreno y no requiere cama de arena.	Se requiere nivelar el terreno y colocar cama de arena	Se requiere nivelar el terreno.	Se requiere nivelar el terreno y colocar cama de arena.
Manejo del ducto	Muy ligero y maniobrable.	Muy ligero y maniobrable.	Por su peso es muy difícil su manejo.	Por su peso es muy difícil su manejo
Impactos durante el manejo	Soporta impactos y golpes durante el manejo.	Es frágil y se fractura con cualquiera impacto	Soporta impactos y golpes durante el manejo.	Es frágil y se fractura con cualquier impacto.
Resistencia al intemperismo	Contiene protectores UV, puede estar almacenado hasta un año antes de su instalación.	No contiene protectores UV, no puede estar expuesto a los rayos UV por periodos prolongados.	Puede estar almacenado por periodos prolongados pero requiere una limpieza por la oxidación antes de su instalación.	No es afectado por el intemperismo.
Cambios de dirección durante su instalación	No requiere de ningún accesorio para realizar cambios de dirección gracias a su flexibilidad	Requiere de codos para realizar los cambios de dirección debido a su rigidez	Requiere de codos o de equipos especial para realizar el doblado del tubo.	Se requiere de registros para realizar los cambios de dirección.
Unión del ducto	Las uniones se pueden realizar fuera de las trincheras con coplees metálicos o plásticos, por termofusión o electrofusión garantizando una unión perfecta en un mínimo de tiempo	La unión se debe realizar dentro de la trinchera con pegamentos o juntas de goma, no se garantiza una unión adecuada, el tiempo de unión es mínimo.	La unión se debe realizar dentro de la trinchera con coplee mecánicos o con soldadura, el tiempo de unión es largo.	La unión se realiza con cemento, no se garantiza una unión adecuada.
Instalación	Debido a que la unión se realiza fuera de la trinchera el proceso de instalación se realiza de forma muy rápida, ya que mientras se realiza la excavación se une el ducto	Es necesario esperar que la trinchera esté terminada para realizar dentro de la capa la unión tramo a tramo, por lo que la instalación es lenta	Es necesario esperar que la trinchera esté terminada para realizar dentro de la cepa la unión tramo a tramo, por lo que la instalación es sumamente lenta	Es necesario esperar hasta que la trinchera esté terminada para realizar dentro de la cepa la unión tramo a tramo, por lo que la instalación es muy lenta.

Fuente: Comparación realizada por la Dirección Técnica de Cubahidráulica y la revisión de la Norma UNE-EN 921 1995. Sistemas de canalización de materiales plásticos. Tubos termoplásticos. Determinación de la resistencia a presión interna a temperatura constante.

Como se puede apreciar, el polietileno, material termoplástico obtenido de la polimerización del etileno, se afianza como el material del futuro para la hidráulica

³⁷ PEAD, polietileno de alta densidad, material plástico para la conformación de tuberías plásticas.

³⁸ PVC, policloruro de vinilo, material plástico para la conformación de tuberías plásticas.

exterior por sus ventajas en cuanto a diseño de redes, resistencia, flexibilidad, durabilidad y eficiencia, entre otros. Mediante la técnica de termofusión, garantiza un sello hermético y confiable para la construcción de redes, comparado con materiales como el PVC, asbesto cemento, cobre, hierro dúctil, concreto y fibra de vidrio, entre otros.

Además de las ventajas técnicas del PEAD otro aspecto estudiado fue una comparación de los precios con la competencia, los cuales parten de un análisis realizado con tuberías del mismo diámetro de PVC que hoy son utilizadas en Panamá para el uso de riego, instalaciones exteriores y acometidas de la compañía española JAVSA.

Tipos de polietileno utilizado según los diámetros para lograr las presiones solicitadas:

Tabla No. 5: Comparación de precios entre tuberías PVC y PEAD.

Tipo de Polietileno: PE 40, PN³⁹ 8-10

Producto	Diámetro externo		Unidad	Precio de Referencia (USD/m)	Precio Cubahidráulica (USD/m)	Diferencia con la Competencia
	Medida Plg.	Medida mm				
Tubería lisa (tramos de 6m)	1/2	16	m	0.16	0.16	0.00
	1/2	20	m	0.63	0.23	0.40
	3/4	25	m	0.82	0.30	0.52
	1	32	m	1.24	0.45	0.79
	1 1/2	50	m	2.24	0.81	1.43

Tipo de Polietileno: PE 80, PN 10

Producto	Diámetro externo		Unidad	Precio de Referencia (USD/m)	Precio Cubahidráulica (USD/m)	Diferencia con la Competencia
	Medida Plg.	Medida mm				
Tubería lisa (tramos de 6m)	1	32	m	1.24	0.30	0.94
	1 1/4	40	m	1.68	0.40	1.28
	1 1/2	50	m	2.24	0.81	1.43

Tipo de Polietileno: PE 100, PN

Producto	Diámetro externo		Unidad	Precio de Referencia (USD/m)	Precio Cubahidráulica (USD/m)	Diferencia con la Competencia
	Medida Plg.	Medida mm				
Tubería lisa (tramos de 6m)	4	110	m	6.40	1.54	4.86
	5	125	m	12.94	3.11	9.83
	6	160	m	11.55	2.77	8.78
	8	200	m	18.85	4.52	14.33
	10	250	m	32.17	7.72	24.45
	12	315	m	44.02	10.56	33.46

Fuente: Elaborada por la autora para lo cual fueron consultados varios números de las publicaciones del ICIS-LOR, el servicio de inteligencia y de precios del mercado global para la industria química y del petróleo, <http://www.prnewswire.co.uk>

³⁹ Presión nominal, especificación técnica necesaria para realizar la oferta y fabricación del producto

En el caso de los paneles eléctricos, fueron comparados con los que comercializa la empresa española PROMAEL, la cual utiliza para su fabricación los componentes y materiales eléctricos procedentes de la misma compañía que nos provee estos suministros (SCHNEIDER). El precio ofertado por Cubahidráulica está un 26% por encima, por ello no resulta competitivo.

Después de haber investigado el mercado, se hace una descripción de los productos exportables identificados en el sistema productivo del INRH a partir de las oportunidades de negocio reconocidas en el mercado panameño:

1. Tuberías y accesorios de polietileno, material plástico que se impone frente a otros tipos de materiales en el mundo, que ofrece múltiples ventajas para la conducción de agua potable, aguas residuales y albañales, gas natural, aire comprimido, sistema de riego en la agricultura y protección de cables para las comunicaciones. Se fabrican dos tipos:
 - Tuberías lisas de diámetros de 16 a 1000 mm para conducir fluidos a diferentes presiones para ser utilizadas en redes de acueducto y riego e instalaciones de tratamiento.
 - Tuberías corrugadas de diámetros de 160 a 500 mm para la conducción de aguas albañales, para la construcción de alcantarillado y drenaje en conducciones libres (emisores o colectores).
2. Paneles eléctricos de baja y media tensión que pueden ser utilizados en viviendas e instalaciones industriales.

Las tuberías son realizadas con materias primas de primera calidad, que se importan a través de la empresa Cubahidráulica con proveedores de reconocido prestigio (STP, DEVEXPORT, CONIMPEX), quienes son distribuidores exclusivos de fabricantes como: REPSOL, INEOS y BORIALIS, los cuales emiten certificados de análisis que están avalados por las normas NC-ISO-IEP GUIA 22. Los accesorios que se producen son sobre las tecnologías de: soldadura a tope o uniones a compresión. Los paneles eléctricos son conformados con componentes y materiales eléctricos que proceden de fabricantes líderes en el mercado mundial de la electrónica. Ambos productos se solicitan con las especificaciones técnicas dadas por el cliente. En el caso de los paneles se elaboran a partir de la entrega por el cliente de los proyectos monoliniales.

2.4. Resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de análisis para la realización del diagnóstico

A continuación se reflejan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de cada una de las técnicas e instrumentos para la obtención de la información. La primera técnica aplicada fue el análisis documental, para el mismo se consultaron los siguientes documentos:

1. Resolución del Ministerio de Economía y Planificación donde se establece el objeto social de Cubahidráulica.
2. Planeación estratégica de Cubahidráulica del 2009 al 2011.
3. Objetivos de trabajo para el año 2011.
4. Diagnóstico de perfeccionamiento empresarial.
5. Planes de venta.
6. Presupuesto aprobado de ingreso y gasto en moneda total y en CUC.
7. Resoluciones del Ministerio de Comercio Exterior que rigen la actividad de importación y exportación.
8. Manual de calidad del sistema de gestión de la calidad.
9. Objetos sociales de las empresas y fábricas visitadas.

Para la realización de este proyecto se tomó del boletín económico nacional del INRH la cantidad de trabajadores de las entidades implicadas en el proceso de exportación, y de esta manera se determinó una población de 171 trabajadores. Se realizó un muestreo determinístico⁴⁰ recopilándose datos de personas que están implicadas directamente en la realización de una operación de exportación, así como el personal de más experiencia técnica y permanencia en las empresas y fábricas que fueron entrevistadas. De una población de 171 trabajadores se obtuvo una muestra de 48, lo que representa el 28% de la población. Este grupo de personas fue el que contribuyó de forma activa en cada una de las técnicas que se aplicaron durante la investigación.

Las entrevistas (ver Anexo No. 2) se llevaron a cabo mediante un formato estructurado. Las primeras se realizaron dentro de la empresa, al personal con mayor experiencia en la actividad de comercio exterior. Tuvieron en cuenta aspectos relacionados con los

⁴⁰ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y P. Baptista Lucio. (1997). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México.

productos, la interrelación con las fábricas y principales acciones a realizar para ejecutar una exportación.

En los trabajos en grupo para la aplicación de las demás técnicas, se obtuvieron resultados interesantes como la incidencia directa que tienen las fabricas en el proceso de exportación, por lo que fue necesario también entrevistar a las fábricas que suministran los productos que se pretende exportar y, por último, se entrevistó a personal de experiencia de otras empresas exportadoras, como Técnicahidráulica, S.A., empresa exportadora de servicios técnicos del INRH y a la División Siboney, unidad empresarial de base de la empresa IMECO, que lleva toda la exportación de bienes del MICON⁴¹.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación no encubierta, para evaluar el comportamiento de los diferentes integrantes que participaron en los trabajos en grupo y, de forma general, el clima laboral. En las fábricas se observaron también los procesos productivos de los productos a exportar.

Teniendo en cuenta los resultados de las técnicas anteriores y la investigación del mercado panameño, se elaboró la matriz DAFO para hacer un análisis estratégico, que proporcionó el siguiente listado de debilidades y fortalezas, de la empresa, así como amenazas y oportunidades que le brinda el entorno.

Fortalezas	Debilidades
1. Reconocimiento internacional de la empresa Cubahidráulica en la actividad de Comercio Exterior.	1. Falta de mentalidad de exportador e inexperience en la actividad de exportación.
2. Posibilidades de ofertar productos y servicios llave en mano.	2. Los precios de los productos no son competitivos.
3. Se cuenta con personal calificado técnicamente para acometer las exportaciones.	3. No se tiene la gama de productos completa para ofertar la tecnología.
4. Existe conocimiento técnico de los productos que se pretende exportar.	4. Insuficiente estudio de mercado, actividad de promoción y publicidad.
5. Voluntad de los especialistas y compromiso de la alta Dirección de la empresa a realizar las exportaciones.	5. No existe presupuesto aprobado para la actividad de exportación en el plan.
6. Tener certificado el Sistema de	6. No existe la logística necesaria para

⁴¹ MICON: Ministerio de la Construcción.

Gestión de Calidad por la ONN y el Bureau Verita.

7. Existencia de la pagina Web y una tienda virtual

la actividad de exportación (comunicación, transporte e imagen).

7. Falta de capacitación en la actividad de exportación propiamente.
8. Los productos no están registrados ni patentados.

Oportunidades

1. Reexportación desde el Canal de Panamá hacia América Latina y el Caribe.
2. Auge del uso del Polietileno a nivel mundial para el desarrollo de los programas de hidráulica exterior.
3. Existencia de solicitudes de tuberías de polietileno y paneles eléctricos en el mercado panameño.
4. Posibilidades de alianzas estratégicas con proveedores actuales de Cubahidráulica, para la promoción, publicidad y canales de distribución.
5. Auge de programas constructivos de infraestructura y urbanización en Panamá.
6. Política de la Dirección del país de potenciar las exportaciones a partir de los lineamientos del 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Amenazas

1. Desconocimiento de la tecnología del polietileno en el mercado panameño.
2. Altos costos de la producción nacional.
3. Fluctuación de los precios de las materias primas en el mercado internacional.
4. Crisis financiera internacional.
5. La no existencia de una política ni una estrategia definida en el INRH para la exportación.
6. Existencia de la doble moneda en la economía cubana que influye en los costos de los productos.
7. No estar certificado ni los sistemas de gestión de la calidad ni sus productos por parte de las fábricas.
8. Bloqueo de EE. UU. contra Cuba.

Como se puede apreciar la Empresa presenta siete (7) Fortalezas y ocho (8) Debilidades que debe minimizar o tratar de eliminar para aprovechar mejor las seis (6) Oportunidades y contrarrestar las ocho (8) Amenazas que hoy le brinda el entorno. En el impacto de la matriz (ver Anexo No. 3), las debilidades que más inciden y que debe resolver la empresa, para aprovechar todas las oportunidades identificadas son:

1. Los precios de los productos no son competitivos.
2. Insuficiente estudio de mercado, actividad de promoción y publicidad.

Como amenaza más latente para la entidad y que la separa sustancialmente de las demás está, la no existencia de una política ni una estrategia integral definida en el INRH. Esto incluye a todas las entidades del organismo que participan en la exportación, incidiendo directamente en las ocho (8) debilidades definidas en los trabajos en grupo realizados con el consejo de dirección y los especialistas y técnicos que intervienen en la actividad de exportación.

A partir de la realización de trabajos en grupo se elaboró también el Diagrama causa-efecto (ver Anexo No. 4), que utiliza el análisis de los aspectos: producto, precio, comunicación y distribución, para determinar las causas de los problemas fundamentales que se deben trabajar en la estrategia para asegurar que la empresa aproveche las oportunidades y supere las limitaciones existentes en el entorno empresarial del producto logrando revertir el efecto que hoy incide en que no se exporte.

El análisis de la mezcla de mercadeo, abarcó las áreas generales de: producto, precio, canales de distribución, personas y comunicación. El estudio de estos componentes se utilizará para especificar cómo se posicionarán los productos en el mercado. Durante el ciclo de planificación la mezcla de mercadeo se convierte en la base para el desarrollo de objetivos y estrategias que respondan a los cambios que puedan aparecer en el entorno empresarial.

2.5. Procedimientos y herramientas diseñados para la implementación de la estrategia

Durante la investigación se diseñaron herramientas para la aplicación de algunos objetivos de la estrategia como la ficha del proceso para la gestión de exportaciones con el procedimiento de exportación de bienes (ver Anexo No. 5), con el objetivo de establecer la metodología para llevar a cabo la Gestión de Exportación de los productos aprobados en el nomenclador de exportaciones de Cubahidráulica.

El alcance de este procedimiento es normar las diferentes operaciones relacionadas con la aprobación y ejecución de la contratación internacional y nacional: firma y puesta en marcha del contrato internacional para la exportación mediante el contrato de

suministro con las fábricas, la actividad de habilitación de la mercancía para su envío, entrega y facturación al cliente y atención al proceso de las reclamaciones que se presenten.

Este proceso comenzó a implantarse desde enero de 2012, para ser incluido en el alcance del sistema de gestión de la calidad para la próxima auditoría de mantenimiento del sistema de gestión de calidad que hoy está certificado tanto por la ONN como por el Bureau Veritas.

Otra de las herramientas diseñadas fue la ficha de costo de Cubahidráulica para la exportación (ver Anexo No. 6). Al realizarse comparación de los precios con la competencia estos resultaban ser muy elevados, además de que no se tenía definido cada uno de los gastos en que incurre la empresa exportadora en la promoción, publicidad, almacenaje y distribución. Para esto fueron revisadas y ajustadas las fichas de costos de la fábrica eliminando los siguientes gastos: indirectos de producción, administrativos, de distribución y bancarios.

Tras negociaciones, entre las fábricas y Cubahidráulica, los márgenes de utilidad a obtener de las operaciones de exportación quedaron como sigue: para la fábrica un 10% y para la exportadora un 20%, para cubrir todos los gastos relacionados con promoción, publicidad, almacenaje y distribución. Se analizó también con las empresas productoras la aplicación del procedimiento general para la evaluación de la conveniencia económica de la sustitución de importaciones y de las exportaciones, del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), para los gastos relacionados con fuerza de trabajo, donde 1.00 CUC equivale a 15.00 CUP. En estos momentos se calcula la ficha de costo para cada operación de exportación.

Por último, se diseñó un programa para presupuestar anualmente las acciones de marketing y monitorear su impacto en los ingresos de la empresa por concepto de exportación (ver Anexo No. 7), ya que una de las debilidades que más impactó cuando se realizó la matriz DAFO fue que en la entidad era insuficiente la actividad de promoción y publicidad cuando los productos que se pretende exportar están en la fase de fomento. Esta herramienta fue utilizada para el cálculo del presupuesto por concepto

de promoción y publicidad para la confección del plan 2012 presentado por la empresa al organismo.

2.6. Conclusiones parciales

Se aprecia que Panamá es un mercado atractivo y de oportunidades con un proceso inversionista en ascenso, que ofrece posibilidades para Cuba de suministrar las tuberías y accesorios de PEAD y los paneles eléctricos sin grandes costos de flete y transportación por la cercanía geográfica. En el caso de las tuberías, estas encontrarán una fuerte competencia con el PVC por el hábito que existe de diseñar los proyectos de hidráulica exterior bajo esta tecnología, por lo que debe tenerse en cuenta en el diseño de la estrategia realizar acciones para promocionar las ventajas competitivas de la tecnología PEAD.

Como resultado del análisis de la aplicación en el diagnóstico de las diferentes técnicas y de la identificación de la amenaza más latente que es la no existencia de una política y estrategia definida en el INRH que involucre a todas las entidades que intervienen en el proceso de exportación, se necesita elaborar una estrategia para la exportación de los bienes que se han identificado como rubros exportables que contemple un plan de marketing que contenga los cinco aspectos analizados en el diagrama causa-efecto y las debilidades y amenazas identificadas de mayor impacto durante la elaboración de la matriz DAFO.

Se diseñaron tres herramientas para la implementación de la estrategia que permitirá a la entidad objeto de estudio mejorar el proceso. La primera para la organización e implementación de la gestión de exportaciones, la segunda para hallar los costos reales de exportación y formar precios competitivos y la tercera para la planificación financiera de las acciones de marketing y medir su impacto en los ingresos, teniendo en cuenta que en el análisis de la matriz DAFO fue una de las debilidades que más impactó.

CAPÍTULO 3: Estrategia de exportaciones de bienes en Cubahidráulica hacia el mercado de Panamá

Entre los objetivos de Cubahidráulica, desde el año 2009, se encuentra la exportación en función de un mercado meta integrado por los países del área de Centroamérica y el Caribe. Los esfuerzos de exportación comenzaron a mostrar resultados positivos a partir de los años 2010 y 2011, momento en el que, de manera aislada, se realizaron diferentes misiones comerciales a Panamá de las cuales surge la solicitud de productos a exportar. A partir de ese momento el Grupo de Mercadotecnia de la Dirección de Comercio Exterior se convierte en facilitador y coordinador de las gestiones para satisfacer las solicitudes de exportación y organizar el proceso.

Si bien se reconoce que Cubahidráulica, es la empresa exportadora del INRH y tiene un papel de suma importancia como agente facilitador y rector del proceso, las responsables directas de la exportación de productos también serán las empresas del sistema productivo del INRH. con ello se da por sentado que la capacidad exportadora de la empresa radica en la competitividad que alcancen cada uno de los productos y en el cumplimiento de los plazos de entrega en los mercados internacionales.

No se pueden lograr valores sostenidos de exportación sin el diseño de una estrategia que tenga en cuenta todos los elementos para realizar una operación de exportación y contemple la cadena de suministro, desde el exportador hasta las fábricas. La estrategia de la empresa que se diseña en esta investigación está prevista como una estrategia de posicionamiento, que introduce los productos en el mercado panameño para su comercialización y la reexportación hacia otros países de América Latina y el Caribe.

El objetivo estratégico principal de la organización será lograr exportar y crecer de forma continua y progresiva en los niveles de exportación. También se tuvo en cuenta para la elaboración de la estrategia el incremento de la eficiencia en la gestión empresarial, la máxima amplitud del perfil laboral y profesional de los miembros de la organización como principal recurso, que crea y facilita el desarrollo de una cultura de exportador.

3.1. Características del sector internacional de los productos que comercializa la entidad

Cubahidráulica brinda servicios y asistencia técnica hacia varios mercados en el exterior lo cual constituye una ventaja competitiva que puede ser aprovechada ofertando en licitaciones públicas⁴² paquetes integrales que incluyen desde el diseño de las obras hasta parte del suministro del proyecto, incorporando de esta manera las tuberías, accesorios y paneles eléctricos.

El servicio que se solicita es de alta especialización y está relacionado con los servicios técnicos de consultoría y asesoría en el campo de la ingeniería hidráulica, sanitaria y ambiental; estudios e investigaciones ingeniero-geológicas; realización de planeamiento, proyección, supervisión de la construcción y explotación de obras hidrotécnicas e hidrología urbanística y, en menor medida, perforación y construcción de pozos. En el caso de las tuberías y los paneles eléctricos estarían presentes como parte del suministro asociado a diseños de acueductos, sistemas de riego y alcantarillado donde se utiliza para las conducciones la tecnología PEAD, aunque también se pueden ofertar en proyectos para la protección de cables para las comunicaciones y tuberías para conducir gas.

De entre los proveedores, de Cubahidráulica, de tuberías y accesorios de PEAD, setenta y dos (72), y de paneles eléctricos, cuarenta y ocho (48), - muchos de ellos reconocidos en el mercado de resinas plásticas, accesorios y tuberías plásticas y componentes y materiales eléctricos- se logró identificar, mediante un cuestionario (ver Anexo No. 8), a los fabricantes más reconocidos a nivel mundial en los productos que comercializa Cubahidráulica. Ellos representan la competencia más fuerte.

El cuestionario fue aplicado a nueve (9) técnicos de experiencia, especialistas de la Dirección Técnica de Cubahidráulica y los especialistas y técnicos de las fábricas de tuberías de PEAD y paneles eléctricos (Panelec), los cuales se encuentran en dichas entidades, desde su fundación, trabajando directamente en los procesos productivos y laboratorios de calidad.

⁴² Una licitación (también denominada concurso público o contrato del Sector Público y privado) es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

Los especialistas de la Dirección Técnica trabajan en Cubahidráulica desde 1982, los especialistas de las fábricas de tuberías desde el año 2005, cuando comenzó la primera fabrica de tuberías de PEAD en el país, los de Ciegoplast y los de Panelec desde el año 1992. Para la selección de los más representativos se tuvo en cuenta el grado de especialización, certificaciones de calidad de sus productos, volumen de exportación y representación de sus productos, tanto en Cuba como en América Central.

Tabla No. 6: Fabricantes reconocidos de tuberías y accesorios de PEAD a nivel mundial.

PROVEEDOR	PAÍS	ZONA
POLIETILENE TUBI	Italia	Europa
IPEX	Canadá	América del Norte
SCLAIR PIPE	Canadá	América del Norte
MASA	España	Europa
PLASTIFER	España	Europa
PLASTMESUR	España	Europa
FUTURA SYSTEMS SL	España	Europa
EXTRUCOL	Colombia	América Central

Fuente: Trabajo de selección con especialistas de la Dirección Técnica de Cubahidráulica, las fábricas de tuberías de PEAD y revisión del sitio web <http://www.asetub.es> de la Asociación Española de Fabricantes de Tuberías y Accesorios Plásticos.

Tabla No. 7: Fabricantes reconocidos de paneles eléctricos a nivel mundial.

PROVEEDOR	PAÍS	ZONA
ERKA	España	Europa
SIEMENS	España	Europa
ABB	Sueco	Europa
SCHNEIDER	Francia	Europa
ALSTHOM	Francia	Europa
BROWN BOVERI	Alemán	Europa

Fuente: Trabajo de selección con especialistas de la Dirección Técnica de Cubahidráulica y Panelec.

Se analizaron además los comercializadores de tuberías de PEAD y paneles eléctricos de países cercanos a Panamá, que forman parte de la competencia, para construir un escenario tendencial, extrapolando que por un período de tiempo debe mantenerse la tendencia de la utilización en el mundo de esta tecnología en la hidráulica exterior proliferando sus distribuidores y el crecimiento de la infraestructura inmobiliaria de Panamá.

Tabla No. 8: Comercializadores de tuberías y accesorios de PEAD de países cercanos a Panamá.

PROVEEDOR	PAÍS	ZONA	FABRICANTE/ DISTRIBUIDOR	OBSERVACIONES
SSSI INTERNACIONAL INC	Canadá	América del Norte	Distribuidor	Distribuidor de los fabricantes IPEX y SCLAIR PIPE. Trabaja el mercado de América Latina
DURMAN COLOMBIA	Colombia	América Central	Fabricante	Trabajan fundamentalmente el mercado colombiano.
COREMA	Colombia	América Central	Fabricante	Trabajan fundamentalmente el mercado colombiano. Aspiran a trabajar el mercado latinoamericano.
TEHMCORP	Chile	América del Sur	Fabricante	Trabajan fundamentalmente el mercado chileno.
VAPENSA	Costa Rica	América Central	Fabricante	Comercializan en toda Latinoamérica
GCL MEXICANA	México	América Central	Distribuidor	
POLEMAN	México	América Central	Distribuidor	Comercializan las tuberías para uso eléctrico e hidráulico.
DURMAN ESQUIVEL	México	América Central	Distribuidor	Comercializan en toda Latinoamérica
TCT SERVICIOS	México	América Central	Distribuidor	Trabajan fundamentalmente el mercado mexicano.
POLEMAN	México	América Central	Distribuidor	Trabajan el mercado mexicano y Latinoamérica.
BIOS	México	América Central	Distribuidor	Trabajan fundamentalmente el mercado mexicano.
PLASTUBPIPE	México	América Central	Distribuidor	Trabajan el mercado mexicano y Latinoamérica.
HA INGENIERO SA DE CV	México	América Central	Fabricante	
GEMACA	Venezuela	América Central	Fabricante	Trabajan el mercado venezolano y Latinoamérica.
REVINCA	Venezuela	América Central	Fabricante	Trabajan fundamentalmente el mercado venezolano.
CENTRAL TUBO CARIBE C. X A.	República Dominicana	América Central	Fabricante	Trabajan el mercado dominicano y Latinoamérica.

Fuente: Sitio web <http://www.quiminet.com>, portal industrial de negocios en español para las pequeñas y medianas empresa de proveedores de tuberías de polietileno de alta densidad.

Tabla No. 9: Comercializadores de paneles eléctricos de países cercanos a Panamá.

PROVEEDOR	PAÍS	ZONA	FABRICANTE/ DISTRIBUIDOR	OBSERVACIONES
ERKA	España	Europa	Fabricante	Comercializan en toda América Latina y el Caribe a través de sus sucursales establecidas en diferentes países del área.
SIEMENS	España	Europa	Fabricante	
SCHNEIDER	Francia	Europa	Fabricante	
INVEMA	El Salvador	América Central	Distribuidor	Comercializan en todo el mundo.
MOELLER	México	América Central	Distribuidor	Trabajan fundamentalmente el mercado mexicano.
NEWARK	México	América Central	Distribuidor	Trabajan el mercado mexicano y Latinoamérica.
ISEL	México	América Central	Distribuidor	
COPEXTEL	Cuba	América Central	Fabricante	Trabajan el mercado venezolano y Latinoamérica.

MAGESA	Cuba	América Central	Fabricante
GDM	Cuba	América Central	Fabricante
CEDAI	Cuba	América Central	Fabricante

Fuente: Sitio web <http://www.quiminet.com>, portal industrial de negocios en español para las pequeñas y medianas empresas de proveedores de tuberías de polietileno de alta densidad.

Como se puede apreciar, para ambos productos hay presencia de variados competidores en el área, algunos de grandes proporciones como los líderes del mercado, que en ocasiones tratan de operar toda la gama de productos y servicios del sector. Se observa un mercado en expansión con un marcado y sostenido crecimiento que lo convierte en atractivo.

En el caso de los paneles eléctricos, dentro de la competencia se identificaron empresas cubanas que también exportan hacia el mercado de América Latina y el Caribe, pero sus mayores compromisos, en la actualidad, son con el mercado venezolano. También se tuvo en cuenta, aunque no aparecen en las tablas, para el análisis de la competencia en ambos productos a compañías extranjeras de reconocido prestigio que comercializan diferentes tipos de equipamiento hidráulico como un paquete completo bajo el servicio llave en mano, que tiene entre sus partes y piezas asociados tuberías, accesorios de PEAD y paneles eléctricos. Entre ellas encontramos plantas potabilizadoras, de tratamiento de residuales y sistemas de riego, que hoy no tienen entre sus intereses la comercialización independiente de estos, pero que sí podría ser en un futuro. Muchas de ellas proceden de países europeos que por la crisis financiera en el viejo continente han puesto sus esperanzas de recuperación en países emergentes y en vías de desarrollo.

Como se puede apreciar, la dinámica de las fuerzas que interactúan en el sector confirma su atractivo, tanto para las empresas que operan actualmente, como para nuevos entrantes. Constituyen factores clave para el éxito en el sector: contar con los recursos humanos que puedan acometer actividades sistemáticas de investigación, desarrollo e innovación; disponer de recursos financieros para el soporte de la infraestructura tecnológica; y de un enfoque estratégico para operar los modelos de negocios actuales, así como la concepción de nuevas formas de operar.

Dentro de las nuevas formas de operar se propone realizar alianzas estratégicas con algunos de los proveedores con los que cuenta la entidad para la importación y que operan en esta área, con las que se han establecido conversaciones y han manifestado interés:

Tabla No. 10: Propuestas de alianzas estratégicas.

Proveedor	Producto extranjero	Producto Nacional
SPAN CORP, SA	Equipos de bombeo y accesorios plásticos	Paneles Eléctricos y tuberías
GRUNDFOS TU, SA	Equipos de bombeo	Paneles Eléctricos
STP	Sistemas de riego	Tuberías
POLIOLEFINAS	Accesorios plásticos	
IMPORTADAS	Resinas plásticas	

Fuente: Cartas de intención firmadas entre Cubahidráulica y estos proveedores durante las diferentes negociaciones realizadas. Pendiente ejecutar las alianzas.

Estas alianzas facilitarán la contratación y distribución de los servicios y productos en Panamá y su reexportación a través del Canal de Panamá hacia el área de América Latina y el Caribe, utilizándose sus medios de promoción y publicidad y canales de distribución ya establecidos en estos mercados. El establecimiento y mantenimiento de relaciones fuertes con proveedores constituye una premisa fundamental del éxito actual y futuro de las exportaciones de Cubahidráulica con el ajustado presupuesto para realizar misiones comerciales o establecer oficinas comerciales en Panamá para el acercamiento del cliente al producto.

3.2. Proyección de las exportaciones para el período 2012-2016

En el período que se proyecta en la estrategia se pretende lograr un incremento paulatino en la exportación de bienes hacia Panamá. Sustentado en el proceso inversionista que se desarrolla en este país, en la promoción de la utilización de la tecnología de PEAD en las redes hidráulicas y conductoras exteriores mediante los servicios y asistencia técnica que se realicen en este país y en la capacidad de maquilado⁴³ de las fábricas que es de 20,0 MT anuales, de estas son comprometidas para la producción nacional aproximadamente 16.0 MT, existiendo una capacidad disponible de 4.0 MT para responder las solicitudes de exportación.

⁴³ Maquilado: proceso de transformación que realizan las fabricas de tuberías de PEAD de la materia prima plástica durante el proceso de producción.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se propone como estrategia de crecimiento un incremento de un 5% de un año con respecto al año precedente.

Tabla No. 11: Valores planificados de ventas de exportación.

Descripción	(miles de unidades monetarias)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Bienes (Paneles eléctricos y tuberías y accesorios de PEAD)	3000.2	3150.2	3307.8	3473.1	3646.7

Fuente: Consejo de Dirección de Cubahidráulica. Los datos serán revisados al culminar cada período económico.

Durante el desarrollo de la investigación fue cambiado el objeto social de la empresa, producto de transformaciones estructurales en el INRH, asignándosele la facultad de la exportación de servicios y asistencia técnica en todas las especialidades del campo de la ingeniería hidráulica, sanitaria y ambiental, desde el diseño hasta el asesoramiento en la operación de obras hidráulicas. Para ello se realizan convenios con los grupos empresariales del INRH, subcontractando personal técnico calificado de las empresas subordinadas a estos para ejecutar los proyectos y servicios que soliciten los clientes.

Se propone una estructura (ver Anexo No. 9) para dar cumplimiento al nuevo objeto social y los planes económicos que se proyectan para la exportación de bienes, servicios y asistencia técnica. En el caso de los servicios se pretende continuar contratos que Técnicahidráulica⁴⁴ venía ejecutando de años anteriores en mercados como: Venezuela, Colombia, Argelia y Sudáfrica, además de complejizarse la actividad de importaciones con un plan superior al de años anteriores producto de la restructuración y ajuste de los nomencladores de importación en todas las importadoras del país en busca de que estas sean más especializadas.

A partir de la definición de las áreas de resultados clave se trazaron los objetivos estratégicos y el plan de acción para el cumplimiento de cada uno a más corto plazo que tributen al cumplimiento del objetivo estratégico. En la elaboración de la estrategia, como resultado de la investigación, se rediseñó la misión y visión de la Empresa.

⁴⁴ Técnicahidráulica, empresa de Exportación de servicios del INRH.

Misión: Prestar servicios de importación, venta de mercancías en consignación, servicios técnicos y exportación de bienes y servicios y asistencia técnica relacionados con la tecnología del agua, soportados por un sistema certificado de gestión de la calidad que satisfaga y exceda las expectativas de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta los lineamientos del VI Congreso del Partido, la estrategia del MINCEX para el próximo quinquenio entregada a cada organismo para trazar sus propias líneas de trabajo. Los trabajos en grupo que se realizaron con el Consejo de Dirección de Cubahidráulica en la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y la elaboración del diagrama causa-efecto para determinar las raíces de sus principales debilidades es que se proponen las siguientes líneas de trabajo fundamentales.

1. Revisar las marcas que se tienen preparadas y su registro en Cuba para trazar la estrategia hacia la exportación.
2. Interactuar con los productores en el completamiento de un programa de trabajo en función de la certificación de la calidad de los productos según las tecnologías utilizadas.
3. Revisar las capacidades productivas instaladas, potenciales, disponibles y utilizadas para establecer prioridades con destino a la exportación.
4. Unificar las características técnicas de los productos de las tres fábricas en un solo concepto de cara a la exportación corporativamente hasta llegar a destinar una de las fábricas para la producción exportable.
5. Estudiar y preparar condiciones en materia de embalaje para las exportaciones.
6. Profundizar y actualizar constantemente los estudios de mercado hacia Panamá.
7. Trabajar con el organismo superior y los productores en la formación de precios competitivos.
8. Estudiar las diferentes modalidades de negociación que pueden trabajarse con los clientes interesados, utilizando alianzas estratégicas con proveedores para el aseguramiento de materias primas y materiales necesarios para obtener mayor rentabilidad en la primera fase de penetración de mercados y una gama completa de productos.
9. Realizar una ofensiva promocional a partir de la política y estrategia que sea aprobada con recursos propios de la empresa.

10. Aprovechar la actividad de importación de la empresa con los principales proveedores para establecer alianzas estratégicas en el trabajo directo en mercados seleccionados dentro de Panamá y en completamiento del portafolio de fondos exportables con sistemas completos llave en mano.
11. Trabajar en la preparación de la logística necesaria para la exportación.

Política de exportaciones:

Es política de la empresa satisfacer los requisitos de los productos y servicios convenidos con los clientes, mantener una reputación de calidad a precios competitivos en el mercado y que la eficiencia sea el factor más importante en todos los procesos técnico-comerciales. Los objetivos de la Empresa están encaminados a realizar eficientemente la misión, orientada a las necesidades y requerimientos de los clientes, en particular, del mercado panameño.

Valores compartidos:

Compromiso con la Revolución: Incondicionalidad para cumplir las tareas de la Revolución preservando sus principios revolucionarios y los logros alcanzados en el desarrollo de la misma.

Eficiencia: Trabajar bajo la concepción de hacer las tareas correctamente y con creatividad, buscando la máxima racionalidad posible, de forma tal que se logren los objetivos con los recursos indispensables.

Profesionalidad: Aplicar los conocimientos y habilidades que permitan un dominio en la ejecución de los procesos y la toma de decisiones. Se trabaja para cumplir el objeto social con calidad y garantía, y lograr ser reconocidos socialmente a nivel nacional e internacional.

Honestidad: Respeto por los principios revolucionarios, así como la actuación en el trabajo con decoro, sinceridad y sencillez.

Calidad: Concebir la excelencia en el trabajo como propósito y con alto sentido de pertenencia en los trabajadores de Cubahidráulica. Lograr mejoras continuas en el proceso laboral haciendo las cosas bien desde la primera vez, para trabajar en función de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Visión: Somos una empresa con reconocido prestigio nacional e internacional en el campo de la hidráulica, contamos con personal altamente calificado capaz de satisfacer

y exceder las expectativas de nuestros clientes en los servicios de importación, venta de mercancías en consignación y servicios técnicos para cualquier sector de la economía nacional. Exportamos tuberías y accesorios de PEAD, paneles eléctricos y agua embotellada y servicios y asistencia técnica en todas las especialidades del campo de la ingeniería hidráulica, sanitaria y ambiental hacia el mercado de Panamá.

Factores clave del éxito:

1. Entrega en tiempo
2. Precio justo
3. Cumplimiento de requisitos
4. Mejora continua
5. Rentabilidad
6. Formación del personal
7. Motivación del personal

Después de haber analizado el diagrama causa-efecto, en el que se aprecian las causas principales por las que la empresa no ha realizado una exportación, la matriz DAFO donde se definen debilidades y amenazas principales cuyo efecto la empresa debe tratar de minimizar y la política, trazada a partir de las indicaciones de los lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, de la necesidad de que el país exporte para la recuperación de la economía nacional se establecen los siguientes objetivos estratégicos y plan de acción. La estrategia se ejecuta sobre un plan de marketing que tiene en cuenta el análisis de las variables: producto, precio, comunicación y distribución.

Áreas de resultado clave

Mercadotecnia
Exportaciones
Recursos humanos
Calidad
Rentabilidad
Logística internacional

Objetivos a largo plazo (2012-2016).

Objetivo No. 1: Consolidar las ventas en el mercado de Panamá satisfaciendo a los clientes en cuanto a plazos de entrega, precios y cumplimiento de los requisitos técnicos.					
1. Plan de ventas en MCUP de bienes en Panamá	2012	2013	2014	2015	2016
	3000.2	3150.2	3307.8	3473.1	3646.7
Objetivo No. 2: Evaluar constantemente la evolución del proceso inversionista de Panamá con los órganos competentes de ese país para establecer el crecimiento de la demanda.					
Objetivo No. 3: Promocionar las ventajas técnicas del PEAD sobre el PVC para los proyectos de hidráulica exterior que se ejecutan en Panamá a través de los servicios técnicos de diseño de obras hidráulicas.					
Objetivo No. 4: Establecer en el 2014 una oficina comercial en Panamá para la promoción, distribución y búsqueda de mercado directo de los productos de exportación.					
Objetivo No. 5: Contribuir de conjunto con los productores a la creación de las condiciones necesarias para la certificación de los productos por las normas de calidad correspondientes y el perfeccionamiento constante en el embalaje, presentación e imagen de los productos a exportar.					
Objetivo No. 6: Trabajar la exportación hacia Panamá ofertando paquetes integrales desde el diseño de las obras hasta parte del suministro del proyecto incorporando de esta manera las tuberías, accesorios y paneles eléctricos.					
Objetivo No. 7: Promocionar integralmente los productos y servicios que se exportan hacia Panamá utilizando todas las herramientas de diseño y publicidad.					
Objetivo No. 8: Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de la empresa utilizando sus canales de promoción y distribución para la exportación hacia Panamá.					
Objetivo No. 9: Lograr una gestión de recursos humanos que garantice el incremento sostenido del capital intelectual de la empresa para el desarrollo de las exportaciones hacia Panamá.					

Objetivos de trabajo a corto plazo (Año 2012).

Objetivo No. 1: Cumplir con el plan de ventas en Panamá satisfaciendo a los clientes en cuanto a plazos de entrega, precios y cumplimiento de los requisitos técnicos.				
Plan de acciones	Fecha	Meta	Ejecutor	Responsable
1. Implantar la Ficha de Exportación que contemple los gastos reales de cada operación de exportación.	IV Trimestre 2011		Dtor. Económico - Administrativo Dtor. Ventas y Trámites Aduanales y personal de exportaciones	Director de Exportaciones
2. Implementar en los análisis de las contrataciones, como parte del proceso de exportación, la evaluación de la factibilidad económica de cada operación de exportación.	I Trimestre 2012	100% de las operaciones de exportación que se ejecuten	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
3. Implantar el programa para el cálculo del presupuesto y monitoreo de la efectividad de las acciones de promoción y publicidad con respecto a los ingresos.	IV Trimestre 2011	-	Personal de exportaciones y Grupo de Mercadotecnia	Director de Exportaciones
4. Establecer como primera opción la venta FOB.	Cada vez que se oferte	-	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
5. Priorizar la utilización de transitarías cubanas que tengan destino en los puertos que se soliciten los productos en	Cada vez que se oferte	-	Dtor. Ventas y Trámites Aduanales y personal de	Director de Exportaciones

condiciones CIF.			exportaciones	
6. Establecer como aseguradora para la exportación de bienes a ESICUBA.	Cada vez que se oferte	-	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
Objetivo No. 2: Establecer como herramienta la investigación del mercado a partir del sistemático proceso inversionista que ejecuta Panamá.				
Plan de acciones	Fecha	Meta	Ejecutor	Responsable
1. Realizar estudios de precios de la competencia para el monitoreo de los precios de los productos de exportación.	I Trimestre 2012	2	Personal de exportaciones y Grupo de Mercadotecnia	Director de Exportaciones
2. Implementar el registro de las marcas y patentes de los productos de exportación en Panamá.	II Trimestre 2012	Según plan al efecto	Asesor jurídico y personal de exportaciones	Director de Exportaciones
3. Realizar estudio del embalaje, imagen y plazos de entrega de los productos de la competencia.	IV Trimestre del 2012	1	Personal de exportaciones y Grupo de Mercadotecnia	Director de Exportaciones
4. Realizar encuesta evaluando la satisfacción de los clientes en el uso y explotación de los productos de exportación.	IV Trimestre del 2012	1	Personal de exportaciones y Grupo de Mercadotecnia	Director de Exportaciones
Objetivo No. 3: Implementar el proceso de exportaciones bajo las normas de calidad ISO 9001: 2008.				
Plan de acciones	Fecha	Meta	Ejecutor	Responsable
1. Diseñar e implementar los procedimientos y registros necesarios para la exportación en el Sistema de Gestión de Calidad.	I Trimestre 2012	Según plan al efecto	Director de Exportaciones	Representante de la calidad por la Dirección
2. Utilizar a CUBACONTROL para la supervisión y control en origen de los productos con respecto a lo pactado en el contrato internacional en cuanto a calidad y cantidad.	Cada vez que se oferte	100% de las operaciones de exportación que se ejecuten	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
3. Realizar talleres anuales de intercambio con los productores sobre la certificación de los productos y el perfeccionamiento constante en el embalaje, presentación e imagen de los productos a exportar.	Al cierre de cada semestre	2	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
Objetivo No. 4: Trabajar la exportación hacia Panamá ofertando paquetes integrales: desde el diseño de las obras hasta parte del suministro del proyecto incorporando de esta manera las tuberías, accesorios y paneles eléctricos.				
Plan de acciones	Fecha	Meta	Ejecutor	Responsable
1. Crear base de datos con proyectos típicos de urbanización que permita ofertar con mayor agilidad en la etapa de diseño y presupuesto.	I Trimestre 2012	-	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
2. Participar en las licitaciones públicas ofertando proyectos "llave en mano" desde el diseño del proyecto en PEAD hasta su operación y mantenimiento.	Cada vez que se oferte en las licitaciones	4	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones
3. Exportar de conjunto con proveedores de Cubahidráulica que	Cada vez que se	-	Personal de exportaciones	Director de Exportaciones

trabajan el mercado panameño para ofertar paquetes integrales.	solicite accesorios y tecnología.		y Grupo de Mercadotecnia	
Objetivo No. 5: Promocionar integralmente los productos y servicios que se exportan hacia Panamá utilizando herramientas de diseño y publicidad.				
Plan de acciones	Fecha	Meta	Ejecutor	Responsable
1.Actualización permanente del sitio web que permita la promoción de los productos y servicios a partir del desarrollo internacional de la información.	I Semestre 2012	-	Personal de exportaciones, Grupo de Mercadotecnia y Grupo de Informática	Director de Exportaciones
2.Realizar acciones publicitarias utilizando los medios audiovisuales, radiales e impresos (publicaciones) con alcance internacional.	I Semestre 2012	3	Personal de exportaciones y Grupo de Mercadotecnia	Director de Exportaciones
3.Elaborar el manual técnico de las tuberías y accesorios de polietileno	I Trimestre 2012	-	Dirección Técnica	Director de Exportaciones
4.Participar como expositores o maletín en mano en las ferias y exposiciones que se realizan en Panamá (Expocomer y Expohabit).	Abril y Septiembre de cada año	2	Director General	Presidente del INRH
5.Realizar acciones de promoción de las ventajas técnicas del PEAD sobre el PVC para los proyectos de hidráulica exterior que se ejecutan en Panamá a través de los servicios técnicos de diseño de obras hidráulicas.	Sistemático	3	Personal de exportaciones y Grupo de Mercadotecnia	Director de Exportaciones
Objetivo No. 6: Lograr una gestión de recursos humanos que garantice el incremento sostenido del conocimiento de la empresa para el desarrollo de las exportaciones en Panamá.				
Plan de acciones	Fecha	Meta	Ejecutor	Responsable
1.Crear y mantener actualizado los sistemas informativos con bases de datos del capital humano a nivel nacional con que se cuenta para realizar la exportación de servicios a Panamá.	I Trimestre 2012	-	Personal de exportaciones, y Grupo de Informática	Director de Exportaciones
2.Determinar las competencias laborales del personal en función de las exigencias del mercado de Panamá y en correspondencia con las competencias esenciales de la organización.	I Semestre del 2012	-	Personal de exportaciones, Grupo de Mercadotecnia.	Director de Exportaciones
3.Desarrollar el sistema de selección y contratación de personal para la captación de las especialidades de: industrial, hidráulica, civil, eléctrico y mecánico para trabajar la actividad de exportación y mercadotecnia.	I Semestre del 2012	-	Dirección Económica Administrativa	Director General
4.Implementar acciones para la formación, capacitación y desarrollo de los directivos y especialistas de la empresa vinculados a la actividad de exportación que permita garantizar su desarrollo.	I Trimestre 2012	6	Dirección Económica Administrativa	Director General
5.Realizar acciones de formación y	I Trimestre	2	Dirección	Director

capacitación con las fábricas de tuberías y paneles eléctricos para lograr la formación de los ejecutivos y especialistas en temas como: control de calidad, embalaje, tiempo de entrega y marcas.	2012		Económica Administrativa	General
6. Formar vendedores internacionales certificados por el MINCEX a los especialistas que se contratan para trabajar en la actividad de exportación.	2012	2	Dirección Económica Administrativa	Director General
7. Formar a los especialistas en las normas técnicas que trabajan en Panamá en el campo de la hidráulica.	2012	2	Dirección Económica Administrativa, Dirección Técnica y Grupo de Mercadotecnia.	Director General
8. Implementar un sistema de evaluación y estimulación para los recursos humanos que permita incrementar el plan de exportaciones hacia Panamá.	2012	-	Dirección Económica Administrativa	Director General

3.3. Conclusiones parciales.

Resultado de la investigación realizada, se propone a la alta dirección de la empresa una nueva misión, visión y estructura para el cumplimiento de la ampliación y las nuevas facultades otorgadas a Cubahráulica en su objeto social que le posibilitará desarrollar la exportación de las tuberías y los paneles mediante paquetes completos que contemplen desde el diseño hasta el asesoramiento en la operación y mantenimiento de esas obras.

Ha quedado demostrado que en el entorno internacional en que se desarrollan los productos se puede apreciar que, tanto los paneles como las tuberías tienen una fuerte competencia en el área de América Latina y el Caribe y en algunos casos sus competidores son reconocidos en el mercado mundial, con una amplia experiencia y prestigio en la comercialización de estos productos. Por ello para penetrar el mercado panameño de forma efectiva se diseñó una estrategia que consta de nueve (9) objetivos estratégicos y seis (6) objetivos a corto plazo, con sus criterios de medida y la forma en que se medirá su cumplimiento.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Para la actualización del modelo económico que transcurre en este momento en el país y para su inserción en el mercado internacional es decisivo desarrollar el sector exportador, bajo la perspectiva de la mercadotecnia internacional, teniendo en cuenta un grupo de enfoques y conceptos que difieren de los aplicados en el mercado nacional.
2. Las técnicas utilizadas facilitaron acopiar la información suficiente para cumplir los objetivos propuestos. Los datos obtenidos tanto en el diagnóstico como en la investigación de mercado realizada permitieron, mediante el diagrama causa-efecto, conocer qué factores inciden en que Cubahidráulica no exporte tuberías y accesorios de PEAD y paneles eléctricos, permitieron también diseñar la estrategia, teniendo en cuenta los resultados de la matriz DAFO, que ayude a entrar, de forma más efectiva, en el mercado de Panamá.
3. Se diseñaron tres herramientas para el desarrollo e implementación de la estrategia. Estas tuvieron en cuenta la etapa de planificación y organización del proceso de gestión de exportaciones. Estas fueron: el diseño del procedimiento de gestión de exportaciones para el sistema de gestión de calidad, la ficha de costo para la exportación y un sistema para la planificación del presupuesto de marketing. Las tres herramientas y la estrategia están siendo utilizadas por la empresa en la implementación de la estrategia, (ver Anexo No. 10).

RECOMENDACIONES

1. Continuar implementando la estrategia de manera definitiva con las adecuaciones que se consideren pertinentes en el futuro inmediato sugeridas en esta investigación, que puede resultar una guía para que Cubahidráulica logre exportar bienes de forma sostenida hacia Panamá.
2. Implementar como práctica permanente la investigación comercial para ajustar la estrategia cada vez que sea necesario.
3. Potenciar la actividad de mercadotecnia, utilizando herramientas y procedimientos fundamentados científicamente, con el objetivo de facilitar cualquier tipo de investigación, ya que el mercado y el entorno en que se desarrolla la empresa se está moviendo constantemente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker D., Day G. (1994). Investigación de Mercados. Edic. Mc Graw Hill.
2. Acerenza Ángel M. (1990). Marketing Internacional: Un enfoque metodológico hacia la exportación. Edit. TRILLAS.
3. Albaum, G.; Strandskov, J.; Duerr, E.; Dowd, L. (1991). International Marketing and Export Management Addison-Wesley Publishers Ltd., Great Britain.
4. Andrew, K. (1999). El Concepto de estrategia corporativa. Folleto Estrategia Empresarial. Curso de Maestría.
5. Ansoff, H.J. (1999). La Dirección estratégica de la empresa. Folleto Diseño de Estrategia. Curso de Maestría.
6. Bell L. Martin (1982). Mercadotecnia. Conceptos y Estrategias Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.
7. Betancourt Tang, J. R. (2002). Gestión estrategia. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales. Tercera Edición. Caracas: Ed. T. G. Red 2000.
8. Bowman Cliff: (1996). La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall. Edición en español.
9. Bradley F. y Calderón H. (2006). Marketing Internacional. 5ta Edic. PEARSON Educación SA.
10. Bueno Campos, E. (1984). Dirección estratégica y cambio estructural. Un análisis de los problemas estratégicos de la empresa. Información española comercial No. 611 Julio.
11. Bueno Campos, E. (1991). Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Edic. Pirámides, SA. Madrid.
12. Cabrero, E. (1985). Origen y desarrollo del concepto de estrategia. México DF: CIDE.
13. Canals, J. (1992). La internacionalización de la empresa. Edit. McGraw-Hill, Madrid.
14. Centro de Comercio Internacional. (1980). Introducción a la investigación de los mercados de exportación. Edit. CCI/UNCTAD/GATT, Ginebra.
15. Churruca N., Llamazares García-Lomas A. (1995). Marketing Internacional Edic. Pirámide S.A.

- 16.Cuba. Ministerio de Comercio Exterior. Resolución No. 190/2001. La Habana, 3 de mayo del 2001.
- 17.Cuba. Ministerio de Comercio Exterior. Resolución No. 231/2004. La Habana, 7 de julio del 2004.
- 18.Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución No. 739/2011. La Habana, 9 de noviembre del 2011.
- 19.Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (mayo 2011). Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social.
- 20.Czinkota, Ilkka A. (1990). International Marketing. The Dryden Press, USA.
- 21.Del Olmo, T. La dirección estratégica: una visión desde la dinámica de sistemas. Revista Alta Dirección. 1994. Año XX No. 177. Septiembre – Octubre.
- 22.Deulofeu Crespo, M. (2008). Dirección estratégica. Material complementario de la maestría en dirección. La Habana: CETED.
- 23.Directorio de fuentes de información comercial en internet, Tradepoint Cuba, edición 2010, <http://www.intracen.org>
- 24.Durán Herrera J. J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid.
- 25.Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM). (1993). Marketing Internacional. Gráficas RONDA, S.L., Valencia.
- 26.Frye Robert W. (1982). Estrategias básicas de Mercadotecnia. Edit. Trillas.
- 27.García Lahiguera F. (1975). Investigación de Mercados Edic. Deusto, Bilbao.
- 28.García, Rogelio J. (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Ed. Félix Varela.
- 29.Garciga Marrero, Rogelio. (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Edit. Félix Varela 1ra. Edic.
- 30.Godet M. (2006). Creating Futures: Scenario-planning as a strategic management tool, Economical-Brookings.
- 31.Granell F. (1997). La exportación y los mercados internacionales. Edit. Hispano-Europea, España.
- 32.Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México 1997.
- 33.Hung. D. (2004). 45 preguntas y respuestas sobre los ICOTERMS 2000. Cámara de Comercio de la República de Cuba.

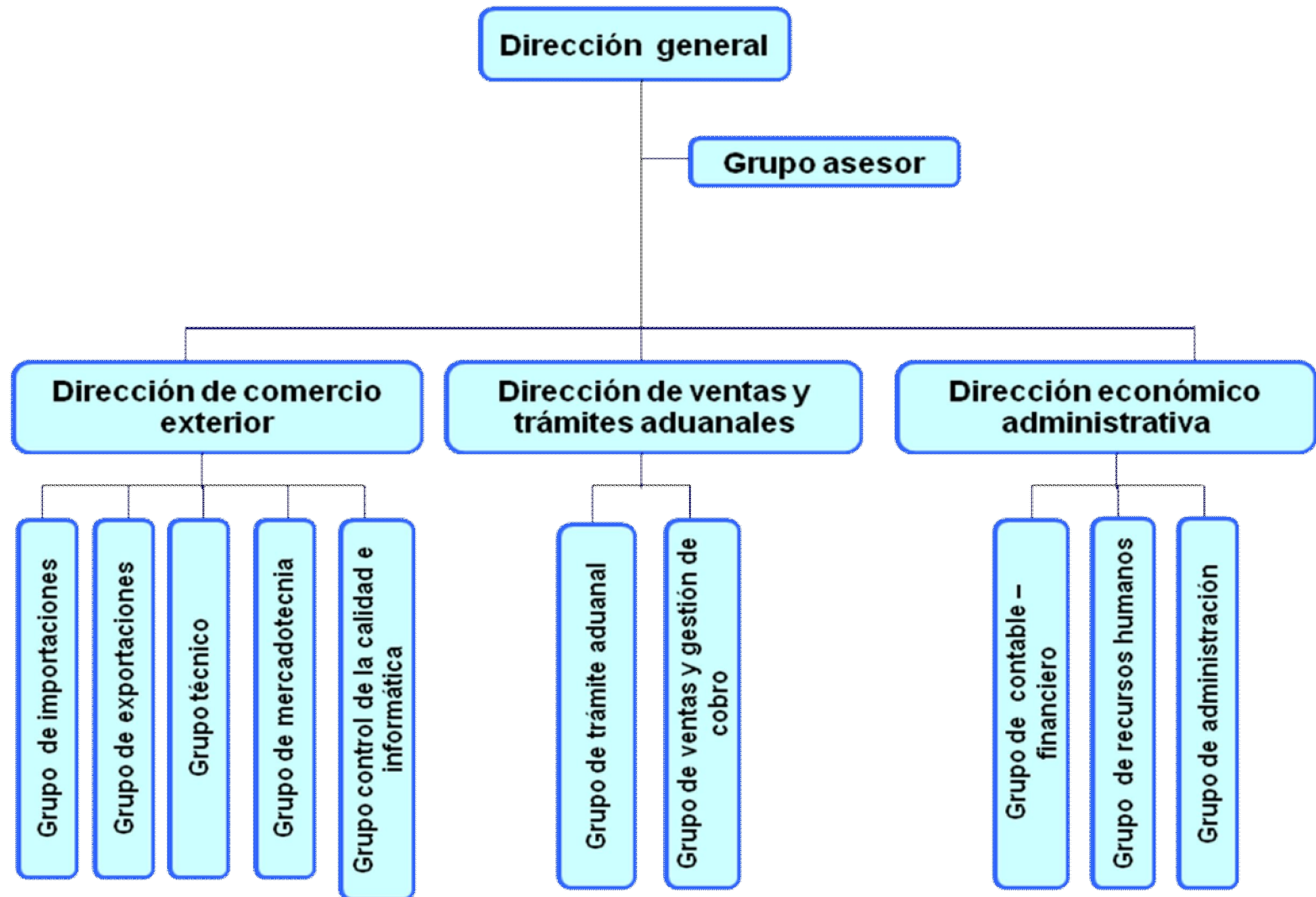
34. ICIS –LOR, servicio de inteligencia y de precios del mercado global para la industria química y del petróleo, <http://www.prnewswire.co.uk>
35. Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá de la Contraloría General de la República de Panamá, <http://www.contraloria.gob.pa>
36. Jarrillo José C. y Martínez Echezarraga J. (1991). Estrategia internacional más allá de la exportación. Mc Graw – Hill/ Interamericana de España, SA
37. Keegan, Warren J. (2003). Strategic Marketing Planning: A 21st Century Perspective. IMR, Vol. 21, Issue 1. Quinta edición. Editorial PEARSON, Prentice Hall.
38. Koontz, H. y O' Donnell, C. (1995). Administración. Editorial McGraw – Hill.
39. Kotler, P y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing - 8º Edición. Pearson Educación.
40. Kotler, P. (1989). Mercadotecnia (tercera edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
41. Kotler, P. (2006). Dirección de marketing *Duodécima Edición*. Prentice Hall.
42. Kotler, P., Jatusripitak, S. y Maesincee, S. (1997). The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Health. Free Press.
43. Lambin J. J. (1991). Marketing Estratégico. Edit. McGraw Hill.
44. Marquetti, Nodarse H. (2003). Cuba Siglo XXI. Rebelión Económica. CEEC, Universidad de la Habana.
45. Menguzzato Boulart, M. Renao. JJ (1991). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management.
46. Minervini, N. (1996). Manual del exportador. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México.
47. Mintzberg H. (1992). Five Ps for Strategy" in the Strategy Process. Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs NJ.
48. Morrissey George L. (1996). Pensamiento estratégico. Edit. Prentices Hall. Hispanoamericana SA. Edic. español.
49. Morrissey George L. (1996). Planeación a largo plazo. Creando su estrategia. Edit. Prentices Hall. Hispanoamericana SA. Edic. español.
50. Oramas Díaz, K. (2008). Las estrategias financieras de la ESOPAC: análisis, propuesta e impacto. Tesis para optar por el grado de maestría en dirección. Universidad de La Habana: CETED.

51. Ortega Martínez E. (1981). Manual de Investigación Comercial. Edic. Pirámide España.
52. Pope J. (1984). Investigación de Mercados. Guía maestra para el profesional. Edit. Norma. Colombia.
53. Portal industrial de negocios para las pequeñas y medianas empresas, <http://www.quiminet.com>
54. Porter, M. (1998). Ventajas competitivas. CECSA, México.
55. Ribas Muntán R. (1980). Investigación de Mercados. Edit. INDEX, Madrid.
56. Ribas Mután, R. (1982). Técnicas de marketing. INDEX. Madrid.
57. Rivero Hernández, M. (1999). Marketing Internacional. Instituto de Comercio Exterior.
58. Roche, Cruz I. (1990). Fundamentos de Marketing. Edit. Ariel S.A. España.
59. Roque Palma, I. (2008). Bases metodológicas para la planificación estratégica en la aviación civil cubana. Tesis para optar por el grado de maestría en dirección. Universidad de La Habana: CETED.
60. Santesmases Mestre, M. (1993). Marketing. Conceptos y Estrategias. 2 da Edic. Pirámide S.A. Madrid.
61. Schoell W. F., Guiltinan J. P. (1991). Mercadotecnia. Conceptos y Prácticas Modernas. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
62. Shaughnessy O J. (1991). Marketing Competitivo. Un enfoque estratégico Edic. Díaz de Santos, S.A.
63. Stanton W. J, Etzel M. J., Walker, B. J. (1995). Fundamentos de Mercadotecnia (9na edición). Edic. Mc Graw Hill.
64. Stanton W., Futrell Ch. (1989). Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill.
65. Stapleton, J. (1992). Manual de marketing internacional. Edic. DEUSTO SA.
66. Terry, Hampton, E.; Le Pan de Lignay, G. (1991). Estrategia y organización para el comercio internacional. Tecnología de gerencia y producción, SA. Madrid.
67. Thomas c. Kinnear y James R. Taylor. (1993). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
68. Thompson/ Strickland. (1998). Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. Mc Graw Hill. Edic. En español.
69. Torrente Pons, I. (2011). Material docente del módulo de exportación en el Diplomado de Comercio Exterior. Instituto de Comercio Exterior de Cuba.

70. UNE-EN 12201: Sistemas de canalización en materiales plásticos para conducción de agua. Polietileno (PE).
71. UNE-EN 12666. Sistemas de canalización en materiales plásticos para evacuación y saneamiento enterrado sin presión. Polietileno (PE).
72. Young, S; Hamill, J.; Wheeler, C. Davis, Richard J. (1991). Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategia y gestión. Plaza & Janes Editores, SA. Barcelona, España Primera, primera edición: mayo

ANEXOS

Anexo No. 1 Estructura organizativa de Cubahidráulica



Anexo No. 2: Guías de entrevistas

Entrevistado: Director de Comercio Exterior de Cubahidráulica.

1. ¿Se pretende exportar los productos aislados, o la tecnología completa con todos los complementos, incluyendo las máquinas de termo fusión?
2. ¿Se han recibido solicitudes de exportación?
3. ¿Se ha previsto vender las piezas de reparación, en el caso de las tuberías y componentes eléctricos y en el caso de los paneles eléctricos?
4. ¿Cuál es la capacidad de producción de la fábrica dedicada a la exportación de tuberías?
5. ¿Se han realizado alianzas estratégicas? ¿Con qué entidades y sobre qué bases?
6. ¿Se conocen todos los trámites que se deben realizar para abrir oficinas comerciales en Panamá? ¿Y cuál es la política?
7. ¿Por qué puertos tienen previsto exportar y con qué navieras?
8. ¿Se ha previsto un margen de exportación para que el vendedor pueda negociar?
9. ¿Existe algún estudio realizado del mercado panameño aunque sea incipiente?
10. ¿Cómo se ha previsto establecer en los contratos el anticipo necesario para la compra de la materia prima para el inicio de la producción?
11. ¿Solo se pretende dirigir la exportación hacia Panamá? ¿sólo se va a realizar por convenios, por programas gubernamentales o también se va a vender directamente a compradores privados?
12. ¿Cuándo se tiene previsto que la empresa comience a exportar?
13. ¿Cómo se ha previsto financiar los gastos necesarios para la exportación de este año?
14. ¿Está elaborada la Ficha de Costo de Cubahidráulica para la exportación?
15. ¿Cómo conforman el plan de exportaciones, lo define Cubahidráulica o la Dirección del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos?
16. ¿La empresa va a brindar el servicio de asesoría técnica para los productos que pretende exportar? ¿Cómo se ha previsto realizar esto en el exterior?
17. ¿Cómo tienen concebido asumir las reclamaciones y penalizaciones de producirse incumplimientos en las fechas de entrega pactadas o problemas de calidad? ¿Quién asumirá los pagos?
18. ¿Está preparada Cubahidráulica para dar respuestas a la solicitud de un comprador que requiera información sobre los siguientes aspectos?

- a. Entregar oferta con los precios que el cliente solicita y con las monedas en que puede efectuar el pago (USD, EURO, etc.)
- b. Catálogos Técnicos (información del producto y manuales de colocación)
- c. Dictamen técnico de los productos
- d. Plazo de entrega de la mercancía
- e. Tiempo de vencimiento de la oferta
- f. País de origen
- g. Puerto de embarque
- h. Fabricante, marca del producto
- i. Condiciones de entrega
- j. Mantener la lista de los productos en el mismo orden con los códigos de referencia según los catálogos por los que se solicitaron los productos
- k. Referencia de obras en que ha sido utilizada esta tecnología para dar credibilidad y experiencia en el uso de los productos que se ofertan.
- l. Documentación actualizada de la empresa que la acredita y autoriza a vender en ese país.

Entrevistados: Directores generales de las Fábricas de Tuberías de PEAD (Hidroplast, Ciegoplast y Holplast) y Paneles eléctricos (Panelec).

1. ¿Cuál es la capacidad de producción de la fábrica dedicada a la exportación?
2. ¿Cuál es la capacidad real de la fábrica para garantizar los pedidos en 30 días?
3. ¿Qué pruebas de calidad realizan?
4. ¿La empresa tiene certificado su Sistema de Gestión de la Calidad?
5. ¿Para cuándo tiene previsto certificar?
6. ¿Los productos están certificados?
7. ¿Para cuándo tienen previsto certificar?
8. ¿Por qué norma se fabrican los productos?
9. ¿Cuáles son los productos que se fabrican?
10. ¿La marca y patente de las fábricas están registradas?
11. ¿Tienen previsto un stock en almacén destinado para la exportación para cumplir en tiempo las solicitudes?
12. ¿Poseen materiales promocionales y catálogos técnicos, que incluyan el montaje?
13. ¿Qué servicios de garantía brinda la fábrica?
14. ¿Cómo tienen prevista la transportación de los productos?
15. ¿Están elaboradas las fichas de costo por producto, por fábrica y por materia prima?
16. ¿Se ha realizado comparación de los precios de venta con los precios fábrica que tiene la competencia en el mercado internacional?
17. ¿Se han realizado estudios de la influencia del componente en Moneda Nacional en la ficha de costo para considerar hasta dónde pueden ser abaratados los costos?

Entrevistado: Director general de Técnicahidráulica SA, empresa exportadora de servicios y asistencia técnica del INRH

1. ¿Cómo se realiza la exportación de los Servicios Técnicos? (Breve explicación del proceso)
2. ¿Existen oficinas comerciales en el exterior? ¿Qué trámites hay que hacer en el exterior para su apertura y funcionamiento?
3. ¿Qué presupuesto tiene aprobado para la participación en ferias, acciones de promoción y publicidad y para el funcionamiento de las oficinas en el exterior?
4. ¿Quién realiza el asesoramiento jurídico para las oficinas que radican en el exterior?
5. ¿Se han producido incumplimientos en los contratos?
6. ¿Cómo enfrentan las penalizaciones y quién asume estos pagos?
7. ¿Cuáles son los mercados en que comercializa?
8. ¿Cuáles son los servicios que brinda?
9. ¿Cómo se captan los clientes: por investigaciones de mercado o por los programas gubernamentales?
10. ¿Cómo se ejecuta el pago de los contratos que logra Técnicahidráulica?
11. ¿Cómo se estiman los planes de exportación?
12. ¿Cómo se elabora la ficha de costo de un especialista en el exterior?

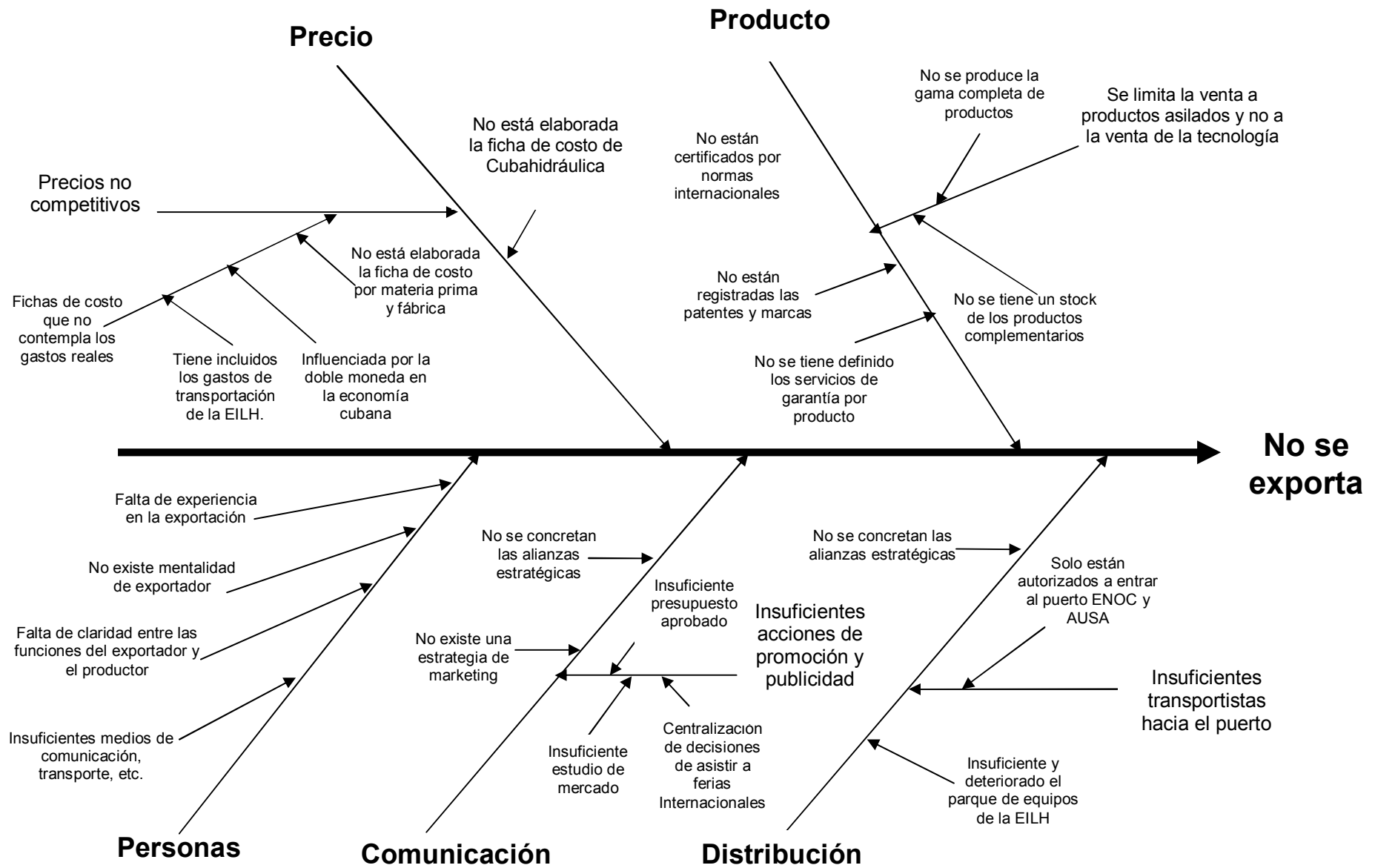
Entrevistados: Especialistas y directivos de la Unidad de Negocios de Exportación de IMECO, empresa importadora y exportadora del Ministerio de la Construcción.

1. ¿Cuál es la estructura de la empresa?
2. ¿Cuáles son los productos que exporta?
3. ¿Cómo se realiza la exportación de los productos? (Breve explicación del proceso)
4. ¿Cómo se tiene implementado el trabajo con las fábricas? (Breve explicación del proceso)
 - a. Fichas de costo de cada producto
 - b. Transportación de los productos
 - c. Garantizar los pedidos para cumplir con los contratos en fecha de entrega y calidad.
 - d. Garantizar los catálogos técnicos y promocionales
 - e. Servicios de garantía por producto
5. ¿Los productos tienen que estar certificados?
6. ¿Cómo captan los clientes? ¿Realizan investigaciones de mercado?
7. ¿Cuáles son los mercados en que comercializan? ¿Han exportado hacia Panamá?
8. ¿Qué navieras y transitarías utilizan cuando trabajan el mercado panameño?
9. ¿Cómo se tiene implementado el trabajo con las navieras y transitarías? (Breve explicación del proceso)
10. ¿Se han producido incumplimientos en los contratos?
11. ¿Cómo enfrentan las penalizaciones y quién asume estos pagos?
12. ¿Qué presupuesto tienen aprobado para todas las actividades de Marketing (participación en ferias, promoción y publicidad e investigación de mercado)
13. ¿Tienen oficina comercial en Panamá?
14. ¿A cuánto ascienden las ventas promedios anuales?
15. ¿Cómo se estiman los planes de exportación?
16. ¿Realizan alianzas estratégicas? ¿Sobre qué bases?
17. Sugerencias que usted haría para lograr un buen funcionamiento en la actividad de la exportación.

Anexo No. 3: Matriz DAFO

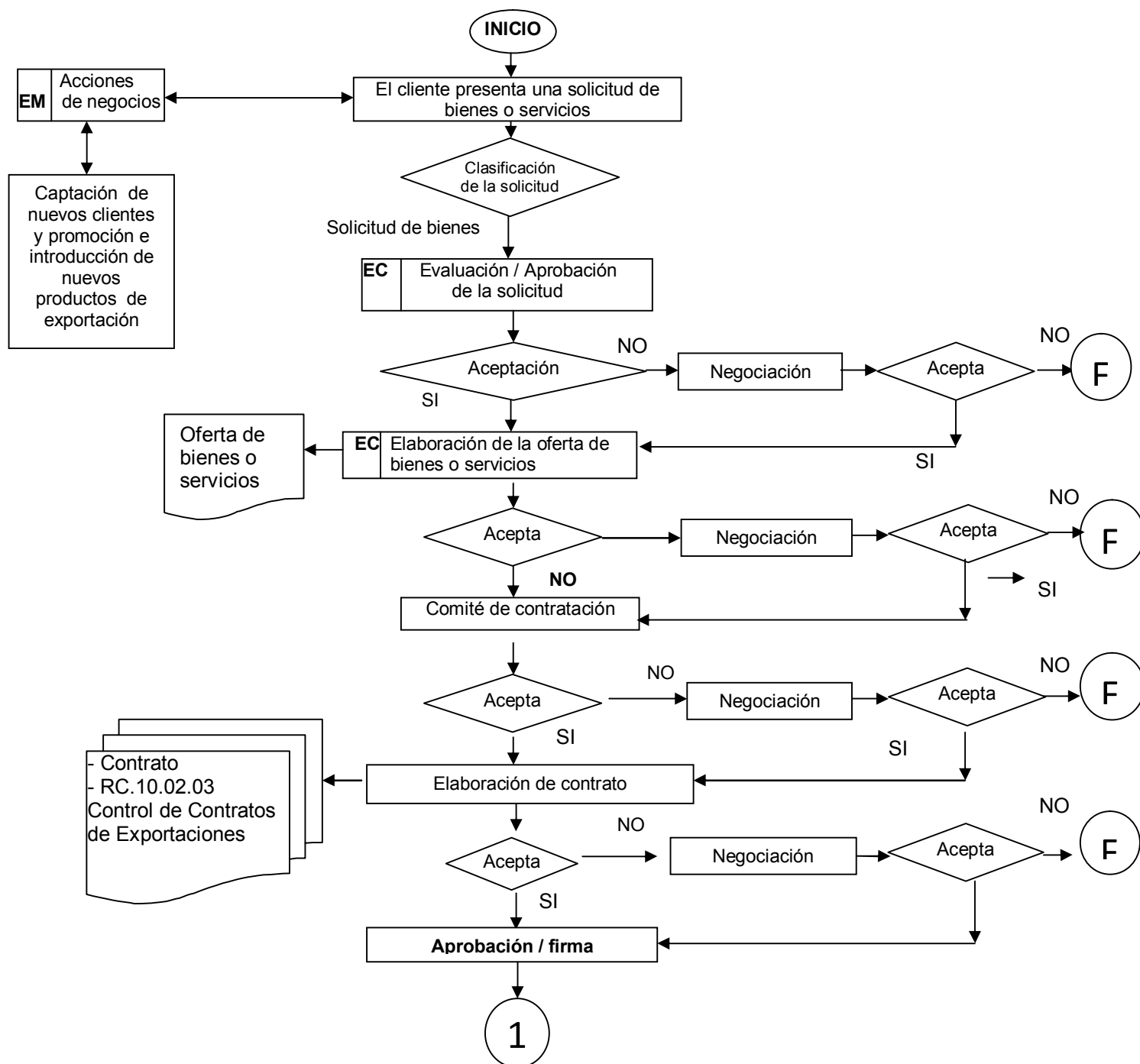
Factores Externos	Factores Internos							Fortalezas				Debilidades							TOTAL
Oportunidades	Reconocimiento internacional de la empresa Cubahidráulica en la actividad de Comercio Exterior.	Posibilidades de ofertar productos y servicios llave en mano.	Se cuenta con personal calificado técnicamente para acometer las exportaciones.	Existe conocimiento técnico de los productos que se pretende exportar.	Voluntad de los especialistas y compromiso de la alta Dirección de la empresa a realizar las exportaciones.	Tener certificado el Sistema de Gestión de Calidad por la ONN y el Bureau Verita.	Existencia de la pagina Web y una tienda virtual.	Falta de mentalidad de exportador e inexperiencia en la actividad de exportación.	Los precios de los productos no son competitivos.	No se tiene la gama de producto completa para ofertar la tecnología.	Insuficiente estudio de mercado, actividad de promoción y publicidad.	No existe presupuesto aprobado para la actividad de exportación en el plan.	No existe la logística necesaria para la actividad de exportación (comunicación, transporte e imagen).	Falta de capacitación en la actividad de exportación propiamente.	Los productos no están registrados ni patentados.				
Reexportación desde el Canal de Panamá hacia América Latina y el Caribe.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14			
Auge del uso del Polietileno a nivel mundial para el desarrollo de los programas de hidráulica exterior.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15			
Existencia de solicitudes de tuberías de polietileno y paneles eléctricos en el mercado panameño.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15			
Posibilidades de alianzas estratégicas con proveedores actuales de Cubahidráulica, para la promoción, publicidad y canales de distribución.	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	15			
Auge de programas constructivos de infraestructura y urbanización en Panamá.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15			
Política de la Dirección del País de potenciar las exportaciones a partir de los lineamientos del 6º Congreso del Partido Comunista de Cuba.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13			
Amenazas																			
Desconocimiento de la tecnología del polietileno en el mercado panameño.		X	X	X			X	X	X	X	X	X		X		10			
Altos costos de la producción nacional.		X		X				X	X		X					4			
Fluctuación de los precios de las materias primas en el mercado internacional.		X							X		X					3			
Crisis financiera internacional.									X		X					2			
La no existencia de una política ni una estrategia definida en el INRH para la exportación.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12			
Existencia de la doble moneda en la economía cubana que influye en los costos de los productos.		X							X							1			
No estar certificado ni los sistemas de gestión de la calidad ni sus productos por parte de las fábricas.		X		X	X	X	X	X				X		X		8			
Bloqueo de EE. UU. contra Cuba	X				X		X									3			
TOTAL	5	10	7	10	9	8	9	10	12	8	11	9	7	9	7				

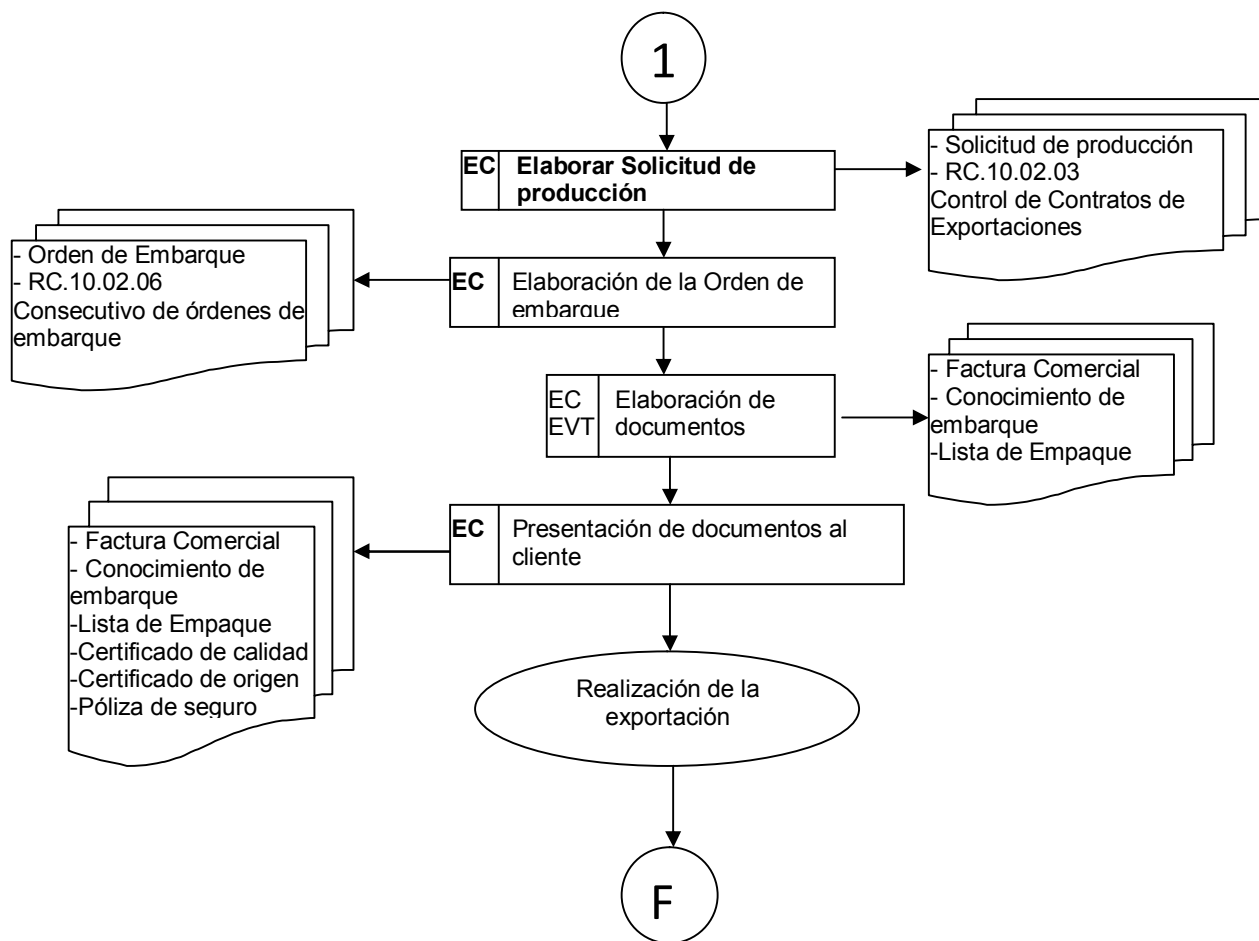
Anexo No. 4: Diagrama causa-efecto



EILH: Empresa de Ingeniería y Logística Hidráulica del INRH
 GEILH: Grupo Empresarial de Ingeniería y Logística Hidráulica del INRH
 AUSA: Almacenes Universales SA.
 ENOC: Empresa Nacional de Operaciones de Contenedores

Anexo No. 5. Diagrama de flujo del procedimiento de exportación de bienes.





Leyenda:

DE: Director de Exportaciones

EC: Especialista Compraventa

EM: Especialista Grupo de Mercadotecnia

ET: Especialista Grupo de Servicios Técnicos

JCI: Jurista del Comercio Internacional

Anexo No. 6. Ficha de costo de Cubahidráulica para la exportación

MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN Ficha de Costo Empresa: Cubahidráulica Organismo: INRH Código: 113-0-06040 Exportaciones Descripción del Producto o Servicio: Procesamiento y Exportación							
Código Prod. o Serv.:		Cantidades Físicas: TUBERIAS Y ACCESORIOS DE PEAD		MILES DE UM			
Códigos	Materias Primas y Materiales	UM	Norma de Consumo	COSTO REAL			
				UNITARIO		IMPORTE	
				TOTAL	De ello en CUC	TOTAL	De ello: CUC
1	2	3	4	5.00	6.00	7.00	8.00
	COSTOS						
1	Tubería lisa 16 mm , PN 10, SDR 7.4	m	15400	0.13	0.13	1971.20	1971.20
2	Tubería lisa 20 mm , PN 10, SDR 7.4	m	5400	0.19	0.19	1021.35	1021.35
3	Tubería lisa 25 mm , PN 10, SDR 7.4	m	5600	0.25	0.25	1379.28	1379.28
4	Tubería lisa 32 mm , PN 10, SDR 7.4	m	3200	0.37	0.37	1191.66	1191.66
5	Tubería lisa 50 mm , PN 10, SDR 7.4	m	2400	0.67	0.67	1612.80	1612.80
	TOTAL					7176.29	7176.29
	Inspección del llenado y sellaje del contenedor (CUBA CONTROL) ORIGEN	CONTENEDOR	1	88.48		88.48	
	costo del sello del contenedor	CONTENEDOR	1	15.00	15.00	15.00	15.00
	Transportación Fábrica-Puerto	CONTENEDOR	1	320.00	320.00	320.00	320.00
	Tramitación documentarios	B/L	1	35.00	35.00	35.00	35.00
	THC ORIGEN		1	55.00	55.00	55.00	55.00
	SUBTOTAL COSTOS PROPIOS CUBAHIDRAULICA FOB					513.48	425.00
	Costo medio PUESTA FOB					0.02	
	Flete Puerto Habana -						
	SEGURO						
	SUBTOTAL COSTOS PROPIOS CUBAHIDRAULICA CIF						
	Costo medio del servicio exportación 1 Contenedor agua embotellada						
	THC DESTINO						
	Inspección Cubacontrol DESTINO						
	COSTO DE LA OPERACIÓN					7689.77	7601.29
	Gastos Bancarios de la Operación					208.88	171.03
	COSTO TOTAL DE LA OPERACION					7898.65	7772.31
Confeccionado por:				Firma:		Fecha:	
Aprobado por:				Firma:		Fecha:	

Diámetro	Peso en Kg por M de Tubería (Kg/M)	Cantidad total de metros (M)	Peso por Diámetro (Kg)
16	0.13	15400	2002
20	0.19	5400	1026
25	0.29	5600	1624
32	0.47	3200	1504
50	1.13	2400	2712
TOTAL		32000	8868

Toneladas de Materia Prima a utilizar 8.9

Costo de la Materia Prima	6230.00 (8.9T a 700.00USD/T)
Costos de Producción	946.29
Costo de puesta FOB	513.48
Gastos Financieros	208.88
Total de Gastos	7898.65
Ingresos a recibir	9492.36
Ganancia	1593.71

Anexo No. 7. Sistema para planificar el presupuesto de marketing

CUBAHIDRAULICA

PRESUPUESTO 2012

Configuración

equinta

Aquí debes introducir los datos tal y como quieres que aparezcan en todas las hojas del plan

CONFIGURACIÓN

Denominación de la empresa o proyecto: **CUBAHIDRAULICA** ◀ Indica aquí el nombre de la empresa o proyecto.

Primer Ejercicio: **2012** ◀ Pon aquí el primer año que vas a planear.

Orden de los meses: **ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEM OCTUB NOVIEM DICIEM**

▲ Indica aquí el orden en que quieres que aparezcan los meses en todas las hojas.

Tipos de acción de marketing
Aquí configuras las listas desplegables y las secciones

Exposición Ferias Nacionales
Material Técnico
Publicidad TV
Publicidad Exterior
Exposición Ferias Internacionales
Internet - web
Publicidad por Prensa
Publicidad por Revista
Material Promocional
otro 1
otro 2
otro 3
otro 4
otro 5
otro 6

INDICE

Plan y previsiones (Datos) [ir ▶](#)
Presupuesto [ir ▶](#)
Plan Resumido [ir ▶](#)
Presupuesto Gastos [ir ▶](#)
Rendimientos 1 [ir ▶](#)
Rendimientos 2 [ir ▶](#)

ESTADO DE LA PREVISIÓN
COSTE total 62

CUBAHIDRAULICA PRESUPUESTO de MARKETING 2012

Acciones y medios			PLAN ANUAL												PRESUPUESTO DE COSTE TOTAL						
Tipo ACCIÓN	MEDIO	Características	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUB	NOVIEM	DICIEM	ACCIONS	COSTEU (CUC)	\$/TOTAL	AGENCIA	OTROS	mes dev	COSTE TOTAL
Exposición Ferias Nacionales	FECONS y FIMV	PABEXPO y EXPOCUBA				1							1		2	9.2	18.4	PABEXPO	4.80	ABRIL	23.2
		Diseño e impresión (tirada de 1000 ejemplares), 5 pasadas durante 6 días					1														
Material Técnico	Catálogo técnico														1	18.0	18.0				18.0
Publicidad TV	Spot publicitario												1		1	0.4	0.4				0.4
Publicidad Exterior	Gigantografía	Diseño, impresión y montaje	1	1	1										4	1.2	4.8				4.8
Exposición Ferias Internacionales	EXPOCOMER	Panamá (personas)				1									1	3.5	3.5				3.5
		Incluye tienda virtual																			
Internet - web	Página Web			1											1	10.0	10.0				10.0
Publicidad por Prensa	Opciones	Página completa											1		1	0.4	0.4				0.4
Publicidad por Revista	Revista mercado del MINCEX	Página completa			1										1	0.0	0.0				0.0
	Sueltos, Almacenaje(3), tarjeta de presentación y afiches																				
Material Promocional		Diseño e impresión		1											1	1.6	1.6				1.6
otro 1															0	0.0	0.0				0.0
otro 2															0	0.0	0.0				0.0
otro 3															0	0.0	0.0				0.0
otro 4															0	0.0	0.0				0.0
otro 5															0	0.0	0.0				0.0
otro 6															0	0.0	0.0				0.0
Total			0	1	3	1	0	0	1	0	0	0	3	0	13	44.3	87.1		5		115.0

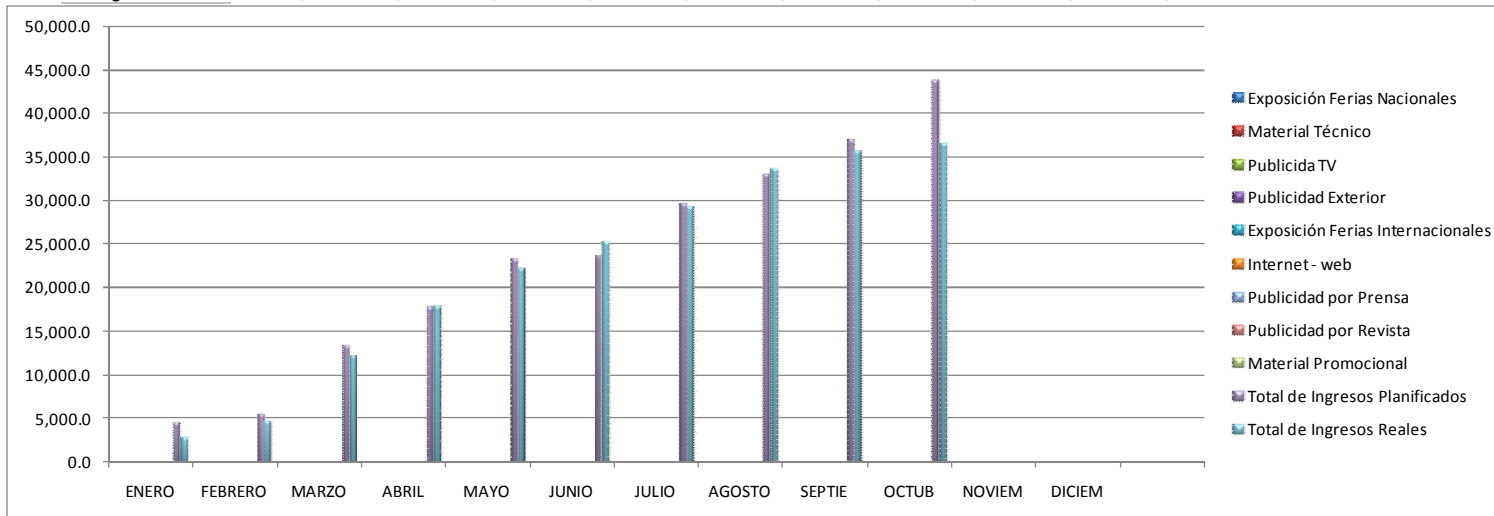
[▲ volver al inicio](#)
[◀ anterior](#)
[siguiente ▶](#)
CUBAHIDRAULICA
PRESUPUESTO de MARKETING
2012

1	PRESUPUESTO de MARKETING			PRESUPUESTO DE COSTE MENSUAL													
	Tipo ACCIÓN	MEDIO	Características	TOTAL	% s Total	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM	OCTUB	NOVIEM	DICIEM
	Exposición Ferias Nacionales	FECONS y FIHAV	PABEXPO y EXPOCUBA	23	37.5%	0.0	0.0	0.0	14.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.2	0.0
	Material Técnico	Catálogo técnico	Diseño e impresión (tirada de 1000 ejemplares)	18	29.1%	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Publicidad TV	Spot publicitario	5 pasadas durante 6 días	0	0.6%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0
	Publicidad Exterior	Gigantografia	Diseño, impresión y montaje	5	7.8%	3.6	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Exposición Ferias Internacionales	EXPOCOMER	Panamá (2personas)	4	5.7%	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Internet - web	Página Web	Incluye tienda virtual	10	16.2%	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Publicidad por Prensa	Opciones	Página completa	0	0.6%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0
	Publicidad por Revista	Revista mercado del MINCEX	Página completa	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Material Promocional	Sueltos, Almanagues(3), tarjeta de presentación y abanicos	Diseño e impresión	2	2.6%	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	otro 1	0	0	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	otro 2	0	0	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	otro 3	0	0	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	otro 4	0	0	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	otro 5	0	0	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	otro 6	0	0	0	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			Total	62		15.2	1.2	3.5	14.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0

CUBAHIDRAULICA
PRESUPUESTO de MARKETING
2012
Informe-Resumen y gráficos para presentar
1
CUBAHIDRAULICA
PRESUPUESTO de MARKETING
(GASTOS)
2012

Costes	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIE	OCTUB	NOVIEM	DICIEM	Total	%
Exposición Ferias Nacionales	0.0	0.0	0.0	14.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.2	0.0	23.2	37.48
Material Técnico	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0	29.08
Publicidad TV	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.4	0.65
Publicidad Exterior	3.6	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.8	0.08
Exposición Ferias Internacionales	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	0.06
Internet - web	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.16
Publicidad por Prensa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.4	0.01
Publicidad por Revista	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
Material Promocional	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.6	0.03
otro 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
otro 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
otro 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
otro 4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
otro 5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
otro 6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00
Total	15.2	1.2	3.5	14.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	61.9	

Total de Ingresos Planificados 4,510.9 5,472.5 13,362.8 17,743.7 23,214.8 23,602.2 29,625.2 33,062.3 36,930.3 43,683.1

2
Total de Ingresos Reales 2,787.9 4,728.0 12,300.5 17,927.7 22,136.3 25,263.9 29,274.8 33,686.0 35,761.7 36,558.2


Anexo No. 8. Encuesta para la selección por los especialistas de proveedores y fabricantes reconocidos de tuberías de PEAD y paneles eléctricos

Aspectos analizados con los especialistas

No.	Preguntas
1	Las Tuberías están certificados por las normas correspondientes por entidades nacionales
2	Las tuberías están certificados por las normas correspondientes por entidades internacionales
4	Las ofertas cumplen con las especificaciones técnicas del cliente
5	Utilizan materia prima certificada por las normas correspondientes para la elaboración de las tuberías
6	Posee precios competitivos
7	Existe correspondencia entre la calidad y el precio del producto
8	Aportan información técnica
9	Brindan asesoría técnica para su instalación y montaje
10	Comercializan la gama completa de tuberías lisas desde Ø 16mm a Ø 1000mm
11	Comercializan la gama completa de tuberías corrugadas de Ø 160mm a Ø 500mm
12	Comercializan los accesorios asociados a las tuberías
13	Comercializan la tecnología asociada para la soldadura de las tuberías

No. Relación de proveedores de Cubahidráulica que comercializan Tuberías y accesorios de PEAD según perfil del proveedor entregado por la misma firma extranjera

1	POLIETILENE TUBI	26	CYAN SUMINISTROS INTEGRALES S.L.	51	FARMAVENDA, SRL
2	IPEX	27	ROWEKO S.A.	52	PROTECNO SRL
3	SCLAIR PIPE	28	REBOCA S.L.	53	EMA-CER S.R.L
4	MASA	29	GREYMO, SL	54	SOMITEC SRL
5	PLASTIFER	30	ROLLER INDUSTRIAL	55	PUREZZA de México, S.A. DE C.V.
6	PLASTMESUR	31	RODABIL, SA	56	TELUX, S.A DE CV
7	EXTRUCOL	32	FUTURA SYSTEMS S.L.	57	DYRNEX INTENACIONAL S.A DE CV
8	PASI PUMPEN Und Armaturen SERVICE INTERNACIONAL GmbH	33	SAIDI	58	HA INGENIEROS SA DE CV
9	CO-IMPEX HGmbH	34	TU,SA	59	GRUPO B.M. INC.
10	IPT SERVICE GmbH	35	HIDROTEN SA	60	CUEX S.A
11	ACHSE Lateinamerika GmbH	36	HISPACARIBBEAN, S.A	61	SPAN CORP, SA
12	F.M.COEMPAR COMERCIAL LTDA	37	ECONOSTO IBERICA SA	62	FERRETERIA COMERCIAL, S.A.
13	SSSI INTERNACIONAL INC	38	EURO TADE IBERICA	63	CARIBEMAR COMERCIAL GROUP SA
14	REGOR INC.	39	EUROMAT EXPORT S.L	64	JV INTERNACIONAL S.A.
15	GART CONSTRUCTION Inc	40	AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES	65	ENERTRAN, S.A
16	SINGER VALVE INC	41	CEPEX, S.A.U	66	TOUCH STONE LTD
17	REITER PETROLEUM Inc	42	AQUAGEST SERVICES COMPANY, S.A	67	ALFATUBO LDA
18	LOC INTERNACIONAL Inc	43	MSC FABRICAS AGRICOLAS	68	OAQ CONSORCIO ENERGOTECNOLOGIAS
19	TEKFUSION	44	ZIRO CONSULTING SL	69	ALLWE
20	VAPOR Y ENFRIAMIENTO SA, VAPENSA	45	LOC INTERNACIONAL Inc	70	AGUA GAS S.A
21	VIROEX, S.L.	46	SOCIETE EUROAMERICAINE DE COMMERCE-(SECOM) S.A.R.L.	71	DOINSA HISPANIA S.L
22	KRENER INTERNACIONAL, S.L.	47	JD Commodities Private Limited	72	GIBRALTAR TRADING C.A
23	STP	48	PADIDEH	73	IRAN POWER AND WATER EQUIPMENT AND SERVICES EXPORT COMPANY (SUNIR)
24	COMERIND, SL	49	FOREGO INTERNATIONAL LTD	74	CONSTRUCTORA Y GANADERA DEL CARIBE CONSTRUGANA SA
25	DEHISPA	50	DELMA		

Aspectos analizados con los especialistas

No.	Preguntas
1	Los paneles están certificados por las normas correspondientes por entidades nacionales
2	Los paneles están certificados por las normas correspondientes por entidades internacionales
3	Comercializan todo tipo de paneles eléctricos
4	Las ofertas cumplen con las especificaciones técnicas del cliente
5	Utilizan componentes eléctricos certificados por las normas correspondientes para la elaboración de los paneles
6	Posee precios competitivos
7	Existe correspondencia entre la calidad y el precio del producto
8	Aportan información técnica
9	Brindan asesoría técnica para su instalación y montaje

Relación de proveedores de Cubahidráulica que comercializan paneles eléctricos según perfil del proveedor entregado por la misma firma extranjera

No.

1	ERKA	17	CNEEC	33	JD Commodities Private Limited
2	SIEMENS	18	FLORIC INTERNACIONAL	34	FARMAVENDA
3	ABB	19	VIROEX, S.L.	35	EMA-CER S.R.L
4	SCHNEIDER	20	REDUCTORES CUÑAT, S.A	36	UNITED PRODUCTS
5	ALSTHOM	21	CURSAP, S.L	37	HA INGENIEROS SA DE CV
6	BROWN BOVERI	22	GREYMO, S.A	38	TELUX S.A DE CV
7	PASI PUMPEN Und Armaturen SERVICE INTERNACIONAL GmbH	23	DEHISPA	39	DYRNEX INTERNACIONAL S.A DE CV (DYSA)
8	ACHSE Lateinamerika GmbH	24	ETEC SA	40	CUEX , S.A
9	RICARDO J GÜELI S.A.	25	EUROMAT EXPORT S.L.	41	ENERTRAN, S.A
10	INDUSTRIA DE BOMBAS ITA, LTD-IMBIL	26	PROMAEL SUMINISTROS ELECTRICOS	42	TOUCH STONE LTD
11	FABRICA DE MAQUINAS -COEMPAR, LTDA	27	AQUA AMBIENTE SERVICIOS INTEGRALES S.A	43	ALLWE
12	GALAX INC	28	RICO BOX CONSULTING S.L	44	DOINSA HISPANIA S.L
13	REGOR INC	29	EDETRA, S.A	45	GIBRALTAR TRADING C.A
14	YASMAR MARKETING INTERNATIONAL LTD	30	MIESAEXPORTACION S.L	46	ALCON-3 SL
15	GART CONSTRUCTION Inc	31	ZIRO CONSULTING SL	47	HISPACARIBBEAN, S.A
16	REITER PETROLEUM Inc	32	SOCIETE EUROAMERICAINE DE COMMERCE-(SECOM) S.A.R.L.	48	SANTOS MAQUINARIA ELECTRICA, SL

Anexo No. 9 Propuesta de estructura organizativa de Cubahidráulica



Anexo No. 10. Aval de la alta dirección de la empresa de la implementación de la estrategia.



La Habana, 10 de abril del 2012.

"Año 54 de la Revolución".

A: Comité Académico de la Maestría en Dirección Edición No. 15 del MIC.

AVAL

El Consejo de Dirección de la Empresa Cubahidráulica, ha decidido implantar de manera definitiva y con las adecuaciones que en el futuro inmediato se consideren pertinentes los resultados alcanzados en el estudio de Maestría denominado: Estrategia para la Exportación de Bienes hacia el Mercado de Panamá en Cubahidráulica, ya que con el monitoreo realizado en esta empresa como objeto de estudio práctico y la implantación parcial de sus resultados en la misma, se considera que dicha Estrategia pueda contribuir a incrementar sensiblemente las exportaciones a la República de Panamá en el período 2012-2016, penetrando de forma efectiva el mercado de tuberías y accesorios de polietileno de alta densidad y paneles eléctricos en este país.

Con independencia de su valor práctico, se le atribuye además un valor metodológico al servir el mismo como base para la implementación de las herramientas y procedimientos de trabajo asociado a la gestión de exportaciones en el sistema de gestión de calidad de la empresa.

Sin más, le saluda,

MSc. Ing. José A. Hernández Álvarez
Director General

