



Estrategias de *marketing* para las plantas medicinales en Cuba*

Gabriele Morello**

El artículo aborda desde una perspectiva teórica y considerando las peculiaridades de Cuba, las oportunidades latentes en este país para la comercialización exitosa de las plantas medicinales. Se detiene en la significación, para estos fines de una estrategia de mercado conveniente. Concluye con que el desarrollo sostenible del sector de las plantas medicinales de Cuba es algo perfectamente factible tomando en cuenta, entre otros, la importante demanda internacional de estos productos, su alta calidad y disponibilidad en lo que toca a la producción nacional y la modernidad de los criterios con que acá operan los productores en términos de producción y control, así como las potencialidades que emanan del posicionamiento cultural del país y del desarrollo de su organización científica y técnica.

Marketing y cultura

AUNQUE el término “marketing” (mercadotecnia) sea bien conocido, sigue teniendo diferentes sentidos.

En su último documento de Planificación Empresarial 2003, el Ministerio de Economía y Planificación de Cuba define la mercadotecnia como “el conjunto de estudios, acciones y medidas que ejecutará la entidad con vista a asegurar o a mejorar su posición en el mercado (interno o externo) y su imagen, teniendo siempre en cuenta el análisis de la tendencia previsible del mercado y su sensibilidad a los ciclos económicos y estaciones”.

*Conferencia Magistral presentada en el Simposio Internacional “Agrobiología y Agroecología de las Plantas Medicinales”, Ciego de Ávila, 3-5 Junio de 2003 por el Prof. Dr. Gabriele Morello.

** Director del Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda (ISIDA) en Italia, y Profesor Emérito de Marketing en la Facultad de Economía y Econometría de la Universidad de Amsterdam (Vrije Universiteit) en Holanda.

Mi visión del marketing es parecida a esta definición, sin embargo tiene un sentido más amplio, incluyendo conceptos, técnicas y actividades enfocadas en la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos humanos a través de procesos organizados de intercambio, basados en transacciones que producen beneficios para todas las partes interesadas (productores, distribuidores y consumidores). En este sentido más amplio, el marketing refleja y transmite valores, significados y normas culturales.

Cualquiera que sean las áreas económicas y sociales de aplicación del marketing —bienes o servicios, lugares, personas o ideas— el cuadro cultural, en el cual se sitúan los conceptos, las técnicas y las actividades del marketing, es de notable relevancia. No se puede aplicar una óptica de marketing donde no se entiendan la cultura del intercambio y la cultura empresarial. Estas no son las mismas en todo el mundo. Hay también muchas maneras de entender el termino “cultura”. Una de las más antiguas es la de Tylor (1871): «la cultura es un conjunto que incluye conciencias, creencias, artes, moral, leyes, hábitos y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad.» Entre las definiciones más actuales, estoy a favor de la definición de Hofstede (1991): «cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro.» Regresaré a esta definición —que tiene la calidad de ser operacional, o sea averiguable y medible— al final de esta conferencia, en la cual como posible área de aplicación del marketing consideraremos el sector de las plantas medicinales, y como área cultural nos referiremos a la cultura cubana.

Evolución del marketing

La evolución del marketing se puede resumir en cuatro etapas que están relacionadas con los conceptos de producto, venta, marketing y sistema. Cada etapa tiene su fuente, su medio y su objetivo.

Tabla I
Evolución del marketing

	Fuente	Medio	Objetivo
Concepto del producto	Productos	Distribución	Utilidades mediante el volumen de ventas
Concepto de la venta	Productos	Precios y promoción	Utilidades mediante el marketing mix
Concepto del marketing	Necesidades de los clientes	Marketing integrado	Utilidades mediante la satisfacción del cliente
Concepto sistémico	Necesidades y deseos de los clientes	Esfuerzos integrados de las empresas y Sistema de calidad total	Utilidades mediante la satisfacción del cliente y el desarrollo sostenible

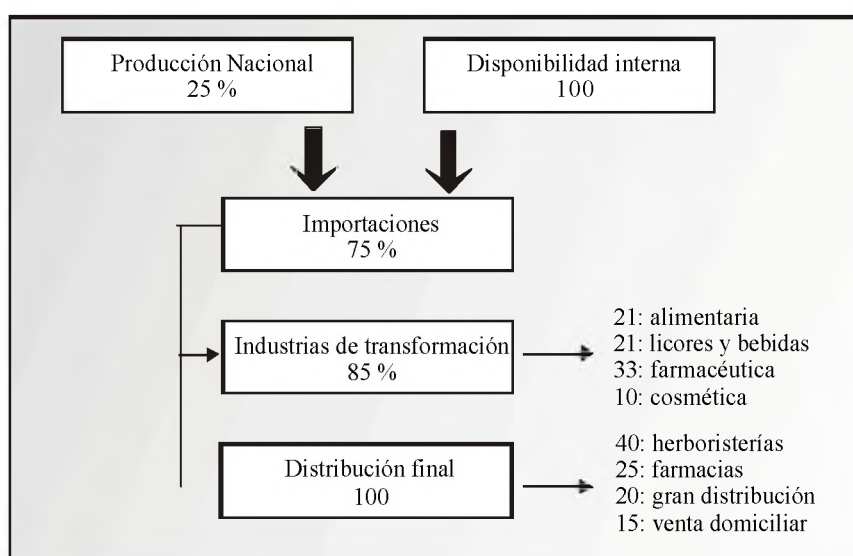
Estas diferenciaciones no son puramente teóricas, sino que tienen que ver con las realidades de la empresa, sus características y sus efectos sobre la política y la organización. La tabla II reproduce las principales diferencias entre una empresa orientada hacia el consumidor y una empresa orientada hacia la producción.

Tabla II
Diferencias entre una empresa “orientada hacia el consumidor”
y una empresa “orientada hacia la producción”

Factores o funciones	Características		Efectos sobre la política y sobre la organización de la empresa	
	<i>Hacia el consumidor</i>	<i>Hacia la producción</i>	<i>Hacia el consumidor</i>	<i>Hacia la producción</i>
alta dirección	Predominan las consideraciones de mercado	Predominan las consideraciones de producción	Los dirigentes comerciales ocupan los más altos niveles	Los ingenieros técnicos dirigen la empresa
gama de productos	Vasta	Restringida	Se produce lo que se venderá	Se vende lo que se produce
tipo de organización	Descentralizada	Centralizada	La estructura organizativa tiende a reducir los niveles jerárquicos con una mayor utilización de las funciones	Mayor acentuación sobre la productividad y los métodos de trabajo
confecciones y embalajes	Se considera un instrumento de venta	Se considera un medio de protección y de transporte	Prevalecen las características publicitarias y de eficacia promocional	Prevalecen las consideraciones sobre maniobrabilidad y transporte en lugar de sobre máquinas embaladoras y confeccionadoras
producción	Flexibilidad de la producción	Flexibilidad de la venta	Todo inicia con la consideración de la oportunidad de mercado	Todo inicia con la posibilidad de producción
otras funciones	Administración, finanzas, etc. están estrechamente unidas a los problemas comerciales	Administración, finanzas, etc. están estrechamente unidas a los problemas de producción	Las acciones empresariales están motivadas por la demanda del mercado y las necesidades de los clientes	Las acciones empresariales se basan en estándares racionales de producción en vez de en las necesidades de los clientes
investigaciones	Predominan las investigaciones sobre la distribución y el mercado	Predominan las investigaciones técnicas y de costo	Mayores investigaciones descriptivas	Mayores investigaciones causales
finanzas	Mayor importancia a los precios que a los costos de producción	Mayor importancia de los costos de producción con respecto a los precios de venta	Se razona sobre cuánto el cliente podrá pagar y sobre cómo reaccionará la competencia	Se razona en términos de producción a bajo costo y de productos mejores
desarrollo de productos	Las ideas provienen del examen de las necesidades y deseos de los clientes	Perfeccionismo y funcionalidad de los productos y reducción de los costos	Pruebas y controles de mercado	Pruebas y controles de laboratorio
diseño de los productos	Predominan la apariencia y el estilo	Predominan la funcionalidad y las aplicaciones	Predominan los estilistas	Predominan los ingenieros
imagen de la empresa	Estilos y líder del mercado, calidad total	Producción de calidad superior y capacidad técnica	Filosofía de una empresa productora de jabones: “la nuestra es una empresa distribuidora de limpieza y bienestar”	Filosofía de una empresa automovilística: “Nosotros damos a los clientes cualquier color deseado, solamente que sea negro”
ventas	Investigaciones de nuevos mercados	Es suficiente satisfacer la demanda existente	Desarrollo de las ventas mediante la programación, la comercialización y la investigación de las motivaciones de adquisición de los clientes	Desarrollo de las ventas mediante el aumento de la cuota de mercado obtenida mediante una eficiente organización de las ventas

En Italia la variedad de las plantas medicinales es amplia y articulada, con predominio de cuatro especies: menta, lirio, estragón y lavanda. El sector se encuentra en un estado de transición entre la antigua orientación hacia al producto y la nueva orientación hacia al mercado. La hilera del sector es representable como sigue (Bruni 1999):

Tabla III
Hilera de las plantas medicinales en Italia



Por lo que concierne a la situación de Cuba, aquí también la producción es amplia y articulada. El nivel de producción es más fuerte y está mejor organizado que el de la comercialización. Sin duda, el modelo cubano de desarrollo agrobiológico y agrotecnológico de las plantas medicinales tendría mucho que ganar si estuviese más orientado hacia el mercado.

Estrategias de producto/mercado

La teoría de la empresa se distingue entre objetivos, estrategias, políticas, tácticas y logística. Aunque todos estos aspectos sean importantes, las estrategias (que según alguien consisten en la manera de ganar guerras y no batallas)

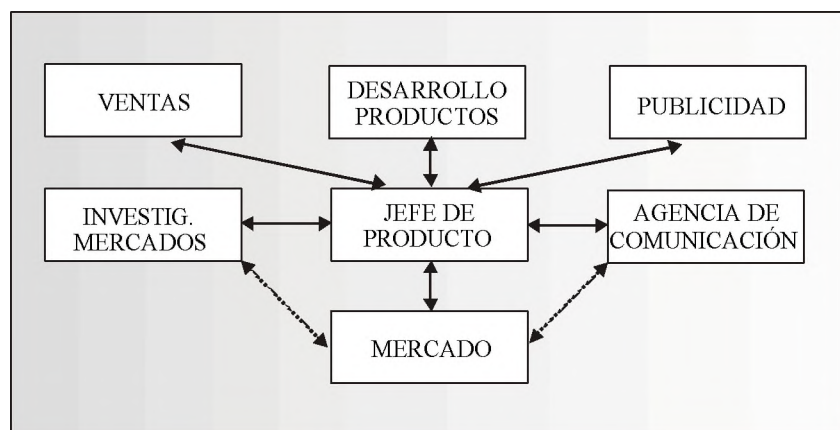
tienen un sentido fundamental porque indican el camino a seguir para alcanzar los objetivos.

Según Ansoff (1965, 1984) básicamente existen cuatro estrategias de desarrollo empresarial:

- la estrategia de penetración, que consiste en vender una mayor cantidad de los mismos productos en los mismos mercados;
- la estrategia de producto, con la cual se introducen nuevos productos, o se modifican los existentes, ofreciéndolos en los mismos mercados;
- la estrategia de mercado: los mismos productos se venden en nuevos mercados. Los mercados pueden ser nuevos sea geográficamente que demográficamente;
- la estrategia de diversificación: se introducen nuevos productos en nuevos mercados.

Cada empresa, grande o pequeña, nacional o internacional, tiene que definir su estrategia de producto/mercado, de manera que sus políticas, tácticas y logísticas sean coherentes con las opciones elegidas. En el cuadro de dichas opciones, las empresas podrán elaborar sus propias acciones estratégicas o utilizar modelos existentes, como por ejemplo el de Porter (1999), que se basa en el análisis de los puntos débiles y de los puntos fuertes, de las amenazas y de las oportunidades que derivan de la evaluación de los compradores y proveedores, y también de los entrantes potenciales y los productores sustitutivos.

Tabla IV
Comunicaciones de un director de producto



Por lo que se refiere a las plantas medicinales de Cuba, sería de auspicio optar por una “estrategia de mercado”, a través de una identificación de los mercados que servir, en términos de productos que ofrecer, canales de distribución que utilizar (en Cuba por ejemplo no existen herboristerías) y consumidores que satisfacer. Aunque no haya barreras para ingresar y sea fácil comprar productos substitutivos, el poder contractual de los productores cubanos tendría que estar sostenido por la calidad de los productos y por las acciones de marketing desarrolladas para crear fidelidad en el consumidor.

Una vez aclaradas las líneas estratégicas de la empresa, el consecuente plan de marketing tendrá que permitir a un jefe de producto activar sus comunicaciones según un enfoque organizativo como el presentado en la tabla IV.

Segmentación del mercado

La empresa puede considerar su mercado como una realidad única y actuar con un plan de marketing indiferenciado. Esto significa vender el mismo producto a todos los consumidores con las mismas acciones de marketing mix, conocidas como las “4 Ps”: Producción, Puesto, Precio y Promoción.

Por otro lado, la empresa puede darse cuenta de que, con referencia a sus productos y a sus servicios, hay diferenciaciones de producción, de distribución, de comunicación y de precio que sugieren una política de segmentación. Hay segmentaciones demográficas, psicográficas, por estilos de vida, por volumen, por usuario de marca, por lealtad, por situación, por beneficios, ...

Hay también una segmentación psicográfica basada en la orientación al tiempo (tipos orientados al pasado, al presente, al futuro y al pasado/presente/futuro) sobre la cual el autor trabaja particularmente. Este tipo de segmentación considera las actitudes temporales de los consumidores y la correlación entre estas actitudes y la propensión en comprar determinados productos y en utilizar determinados servicios.

Sería particularmente interesante realizar un estudio para identificar, desde un punto de vista temporal, las tipologías de consumidores más orientados al uso de productos derivados de las plantas medicinales.

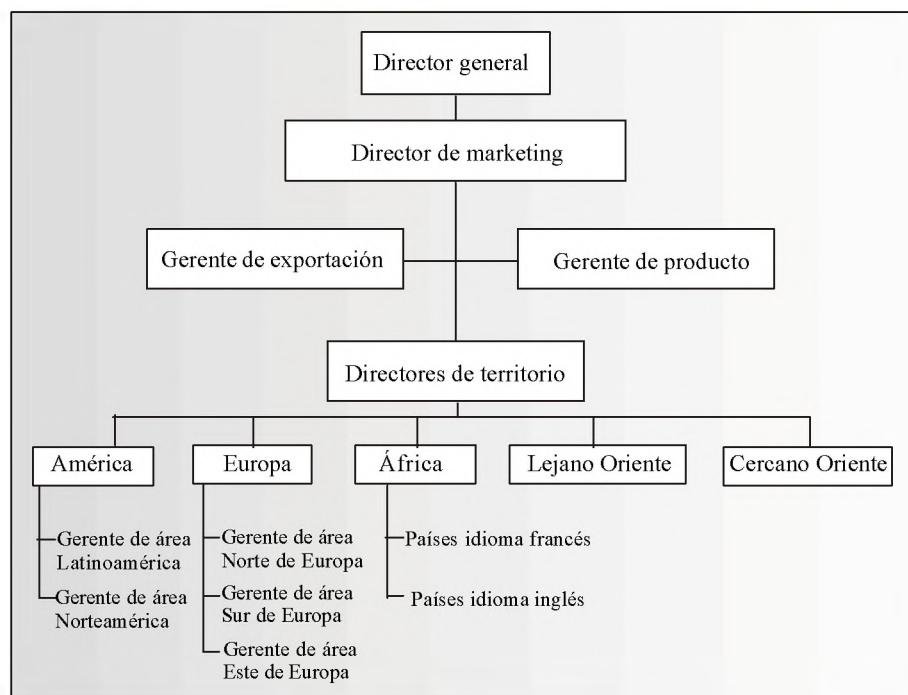
El proceso de internacionalización

Una estrategia de mercado puede ser doméstica (nacional) o internacional. La internacionalización no es siempre un proceso necesario. Sin embargo,

hay varias fuerzas que indican a la internacionalización como una llave importante para fortalecer a las empresas. Entre ellas están las dimensiones de los mercados, la competencia, la innovación y toda la dinámica de las interconexiones mundiales. Aquí no se trata de expresar juicios sobre los valores morales de la globalización, aunque esta no es ni total, ni universal. Seguramente las empresas transnacionales son una realidad que caracteriza el proceso de transformación y concentración actual.

El autor ha diseñado un modelo descriptivo del camino hacia la globalización en el cual, a partir de la exportación (directa o indirecta), se lleva a la empresa a la multinacionalización a través de alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias. La descripción de este modelo y de todos sus componentes se encuentra en un número precedente de esta revista (Morello 2001). Las nuevas modalidades electrónicas, que permiten nuevos recorridos en el camino hacia la globalización, están también incluidas en este modelo.

Tabla V
Organización territorial de una empresa exportadora



El proceso de internacionalización de las plantas medicinales cubanas ha empezado ya gracias a la exportación de algunos de sus productos en Alemania. Sin embargo, el camino que queda antes de llegar a un verdadero proceso de internacionalización es muy largo. La realización de un proceso tal, consentiría a Cuba la ganancia derivada por el valor adjunto creado por el proceso de transformación y empaquetamiento de los productos y la valorización de todo el sector.

La organización territorial de una empresa que exportara sus productos internacionalmente podría tener una configuración como la que aparece en la tabla V.

El proceso de internacionalización no se desarrolla solamente a través de la ingeniería de las exportaciones y el conocimiento de las leyes y de las normas que regulan las exportaciones, sino que consiste en una variedad de actividades, muchas de las cuales requieren comunicación, promoción y capacidad de negociación.

Las tácticas de negociación verbal presentadas en la tabla VI constituyen un ejemplo de las tipologías de negociación utilizadas en las transacciones entre las partes.

Tabla VI
Tácticas de negociación verbal

Táctica	Descripción	Ejemplo
promesa	Haré algo que quieres que haga, si haces algo que quiero que hagas(<i>Condicional positiva</i>)	Reduciré el precio en \$5 si incrementas el pedido a 100 unidades
peligro	Haré algo que no quieres que haga si tu haces algo que yo no quiero que hagas(<i>Condicional negativa</i>)	Dejaré la negociación si usted compra productos de la competencia.
recomendación	Si haces algo que yo quiero que hagas, un tercero hará algo que tu quieres (<i>Positivo de terceras partes</i>)	Si bajas tus precios, todas las pequeñas empresas podrán comprar tu producto
aviso	Si haces algo que no quiero que hagas, terceras partes harán algo que tu no quieres (<i>Negativo de terceras partes</i>)	Si no aceptas, la prensa esparcirá esta historia en la portada de todos los periódicos nacionales
premio	Te daré algo positivo (algo que tu quieres) aquí mismo, ahora(<i>Condicional positivo</i>)	Si hoy me compra usted este producto a \$10, obtendrá un descuento del 10% en su próxima compra de este producto.
castigo	Te daré algo negativo, ahora en este mismo lugar(<i>Incondicional negativo</i>)	Me voy ahora mismo, no continúo el trato.

Plantas medicinales y desarrollo sostenible

¿Es posible el desarrollo sostenible en el sector de las plantas medicinales de Cuba? Hablamos de desarrollo sostenible porque sobre todo en este sector, es importante que no se produzca una disminución de la biodiversidad, con la cual se mantienen las posibilidades de satisfacer las necesidades y las aspiraciones de las generaciones futuras (UNEP et al. 2002).

Nuestra respuesta a esta pregunta es positiva. El desarrollo sostenible en el sector de las plantas medicinales de Cuba es posible activando objetivos, estrategias, tácticas y logísticas capaces de cruzar los recursos de Cuba con la demanda de los mercados locales e internacionales. Nuestra afirmación se basa en dos argumentos.

El primero es que las plantas medicinales responden a reales necesidades y deseos humanos y se conforman a los estilos de vida de los consumidores de todas las edades y condiciones socio-económicas. En el último año el mercado minorista de las plantas medicinales subió de 2,8 a 3,3 en Alemania y de 0,8 a 1,0 en Italia. También en los países donde el aumento ha sido inferior, como Francia (de 1,8 a 1,9), recientes investigaciones de mercado indican que la utilización de las plantas medicinales en los sectores farmacéutico y cosmético aumentará en los próximos años.

En Cuba las plantas medicinales aromáticas y de condimento tienen un alto nivel de cantidad y de calidad. La flora medicinal cubana es muy rica y las haciendas del sector operan según modernos criterios de producción y control. Gracias a estos recursos y realizando un buen plan de marketing, Cuba puede competir internacionalmente.

El segundo argumento tiene que ver con la cultura cubana. Mis revelaciones sobre los indicadores sociales usados por Hofstede: individualismo, distancia del poder, rechazo de la incertidumbre y masculinidad, evidencian que la cultura cubana, abierta al riesgo y capaz de mirar al futuro, se diferencia de los otros países de América Latina (Morello 1999).

Del posicionamiento cultural de un país se puede argumentar sobre la cultura empresarial de sus unidades productivas. El Plan agrobiológico y agrotecnológico de Cuba y la realidad de la organización científica y técnica de dieciseis proyectos territoriales y de treinta y cinco proyectos municipales en curso de realización permiten esperar una buena rentabilidad económica del sector.

Bibliografía

- Ansoff, I. H.: *Corporate strategy*. McGraw-Hill, New York, 1965.
- _____: *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1984.
- Bruni, A.: *Farmacognisia generale e applicata*. Padova: Piccin, 1999.
- Hofstede, G.: *Culture's consequences*. London, Sage, 1980.
- Ministerio de Economía y Planificación: *Planificación empresarial, Resolución No. 276/03, 2003*.
- Morello, G.: "Valores sociales y comportamientos organizacionales", en *Economía y Desarrollo*. No.2, 1999.
- _____: "El proceso de internacionalización", en *Economía y Desarrollo*. No. 2, 2001.
- Porter, M. E.: *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.
- Tylor, E.B.: *Primitive culture*. Murray, London; 1871.
- Unep, Citima; Ies, Ama: *Estrategia nacional para la diversidad biológica y plan de acción en la República de Cuba*. Ciudad de La Habana, 2002.