

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACION  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

# **ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LABIOFAM S.A.**

**Tesis presentada en opción al título académico de Máster en  
Dirección**

**Autor: Lic. Javier Otero Pérez**

**Holguín, 2017**

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACION  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE  
BIENES Y SERVICIOS DE LABIOFAM S.A.**

**Tesis presentada en opción al título académico de Máster en  
Dirección**

**Autor: Lic. Javier Otero Pérez**

**Tutora: MSc. Mirna González Velázquez, P. Aux.**

**Holguín, 2017**

**“Una empresa es un sistema técnico-social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de la humanidad.**

**Es deseable que el conjunto formado por hombres, máquinas, tecnologías, información y recursos financieros, o de cualquier otro tipo, consiga alcanzar los objetivos marcados (eficacia), pero utilizando bien los recursos disponibles (eficiencia)”.**

**Introducción a la Gestión**

**Management I**

**Enrique de Miguel Fernández**

**Universidad Politécnica de Valencia, 1993**

## **DEDICATORIA**

**A los míos; mi hijo, mi esposa, mis padres, primos, primas, tías  
y tíos, mi suegro, cuñados, en fin; mi familia. A los que ya no  
están, y a ti, que me lees.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi esposa, por el infinito amor que me ha demostrado siempre, por su paciencia y apoyo. A mis compañeros de trabajo y amigos por su cooperación y ayuda. En especial a mi tutora y demás profesores de la Maestría en Dirección por su dedicación y preocupación para con todos los estudiantes de este curso. A todas aquellas personas que de una manera u otra me apoyaron incondicionalmente para lograr cumplir con éxito esta Maestría. A todos, mi más sincero agradecimiento.**

## **RESUMEN**

La presente investigación fue desarrollada en la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A de capital 100% cubano, encargada de ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación y exportación de bienes y servicios para garantizar los recursos que permitan lograr la capacidad productiva del Grupo Empresarial LABIOFAM, con destino a la salud animal, vegetal y humana.

En el diagnóstico realizado a la entidad se pudo comprobar que existen insuficiencias en la gestión comercial para la exportación de bienes y servicios que limita el cumplimiento de su plan de exportaciones, siendo el objetivo general de esta investigación: elaborar una estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A., que contribuya a la consolidación de la presencia de la empresa en los diferentes mercados.

La revisión bibliográfica demostró la inexistencia de un procedimiento que se adecuara a las características del estudio por lo que se diseñó uno, concebido sobre la base de una revisión de las principales tendencias vinculadas con la problemática estudiada, y da respuesta al problema de base de la investigación.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se utilizaron métodos teóricos y empírico, lo que permitió diagnosticar la organización y sobre la base de ello hacer una propuesta de estrategias comerciales a la entidad.

## **SUMMARY**

The present investigation was developed in the Mercantile Society LABIOFAM S.A of 100 % Cuban capital, in charge of executing the operations of foreign trade related with the import and export of goods and services to guarantee the resources that allow achieving the productive capacity of the Entrepreneurial Group LABIOFAM, intended for the animal, vegetable and human health.

In the diagnosis carried out to the entity, it was proven inadequacies that exist in the commercial administration for the export of goods and services that limit the execution of the plan of exports, being the general objective of this investigation: to elaborate a commercial strategy for the export of goods and services of the Mercantile Society LABIOFAM S.A. that contributes to the consolidation of the presence of the company in the different markets.

The bibliographical revision demonstrated the nonexistence of a procedure that was adapted to the characteristics of the study; and this is why one was designed, conceived on the base of a revision of the main tendencies linked with the studied problem, and it gives answer to the base problem of the investigation.

Towards the implementation of the proposed objective were used theoretical and empiric methods. It allowed diagnosing the company and on the base of this information, it is made a proposal of commercial strategies to the entity.

## INDICE

INTRODUCCION.....	2
DESARROLLO .....	7
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.1 El marketing en las organizaciones. Conceptos y evolución.....	7
1.1.1 El marketing en Cuba .....	13
1.2 Planeación estratégica de marketing .....	17
1.3. Procedimientos para el diseño del plan de marketing .....	20
1.4. Diagnóstico de la comercialización en LABIOFAM S.A. ....	27
Conclusiones parciales capítulo 1 .....	29
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LABIOFAM S.A. ....	31
2.1. Caracterización de LABIOFAM S.A.....	31
2.2. Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM .....	36
ETAPA I. Preparación inicial.....	37
ETAPA II. Análisis situacional .....	38
ETAPA III. Diseño y planeación .....	39
ETAPA IV. Implementación y control .....	40
2.3. Diseño de la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM S.A. (2016-2020).....	41
ETAPA I. Preparación inicial.....	42
ETAPA II. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	44
ETAPA III. Diseño y planeación .....	68
ETAPA IV. Implementación y control .....	71
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	91

## **INTRODUCCION**

A raíz de la crisis económico-financiera que azota a varios países, con una tendencia creciente de políticas neoliberales que impactan en gran medida a las economías de países subdesarrollados y los padecimientos producto del recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero ilegalmente impuesto por el gobierno de los Estados Unidos de América, Cuba con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, manifestándose entre otras esferas, en los precios de los productos y en las demandas de los bienes y servicios para la exportación.

Todo ello trajo consigo la implementación por parte del país de medidas encaminadas a contrarrestar la situación que fuera creada, de ahí que se aprobara la inserción de Cuba en el ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América) para potenciar fuentes de ingresos, incrementar las relaciones comerciales y financieras con otros países (China, Vietnam, Rusia, etc.), la sustitución de importaciones, priorizar el crecimiento y la diversificación de exportaciones con el correspondiente diseño de programas y estrategias con especial atención a la planeación.

En este sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son categóricos al regular la planificación socialista en su capítulo I "Modelo de Gestión Económica", donde se señala que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional,....La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (Lineamientos Generales 01, página 10).

A partir de ello se puede decir que la planeación es una herramienta de trabajo que permite proyectar y dirigir a las entidades para llegar a cumplir objetivos por medio del diseño de estrategias.

En el país, el propósito fundamental de las organizaciones que realizan actividades de exportación de mercancías, lo constituye diversificar los

mercados, garantizar la exportación de productos y el posicionamiento adecuado de estos en los mercados objetivos, así como trabajar de conjunto con el productor nacional en la variedad de la oferta exportable. Asimismo, estas empresas vinculadas al comercio exterior diseñan estrategias comerciales para sus productos, donde se identifican los objetivos a lograr y las tareas a desarrollar para finalmente conseguir sus propósitos.

En correspondencia con estos criterios, la empresa tiene la necesidad de mantener una constante renovación en la aplicación de las estrategias, debido a que los avances generados diariamente conllevan a que la competitividad en los mercados sea reñida.

En Cuba, la legislación que rige la actividad de importación y exportación es la resolución 50/2014 del MINCEX, estableciendo en su artículo 33 que "para lograr sus objetivos, las entidades elaboran la estrategia de exportaciones de los bienes que comercializan, en la que se detallan los principales objetivos cuantitativos y cualitativos que se proponen alcanzar entre tres y cinco años, así como las acciones que acometerán para su cumplimiento (...)"

Aún y cuando existe esta normativa, las entidades que practican el comercio exterior limitan su importancia, al obligarse en gran medida solo a su elaboración, visto como un documento burocrático que se debe poseer ante cualquier inspección o control de los organismos superiores y/o de la administración estatal, restándole valor a la finalidad de las estrategias comerciales sobre la base de la aceptación del bien o servicio por los consumidores.

La Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A, compañía objeto de la presente investigación, no escapa de la situación analizada anteriormente, y evidencia de ello, lo constituyen las insuficiencias que existen que han atentado contra el cumplimiento de los planes de exportación, y que se mencionan a continuación:

- Identificación de valores en la planificación que no estaban respaldados y/o asegurados con compromisos que garantizaran su cumplimiento.

- Suscripción de contratos con gobiernos, siendo clientes de alto riesgo en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.
- No disponibilidad o poca disponibilidad de productos en la industria para dar respuesta a demandas en los diferentes mercados.
- Elevado costo de los productos que venden las plantas, excediendo el precio al que LABIOFAM S.A. vende a sus clientes extranjeros, por lo que se generan operaciones con pérdidas económicas.
- Poca calidad en la imagen de los productos exportables, afectando la competitividad
- Inexistencia de diferentes presentaciones de los productos exportables, en especial envases de menor tamaño para poder ajustarse a las necesidades de los clientes
- No contar en tiempo con los certificados de libre venta (CLV) u otra documentación necesaria de los bienes para el registro sanitario y/o renovación de estos en los diferentes mercados.

Todo lo anterior muestra insuficiencias en la gestión comercial de LABIOFAM S.A para la exportación de bienes y servicios que limita el cumplimiento de su plan de exportaciones. Así se define como **problema científico** de esta investigación ¿Cómo mejorar la actividad de exportación de bienes y servicios en LABIOFAM SA?

Como **objeto de la investigación** se definió: el marketing en las organizaciones.

Tiene como **objetivo general**: elaborar una estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A., que contribuya a la consolidación de la presencia de la empresa en los diferentes mercados.

El **campo de acción** de la investigación está enmarcado en la planeación estratégica de marketing de LABIOFAM S.A.

Como objetivos específicos se trazaron los siguientes:

1. Construir el marco teórico–referencial de la investigación, a partir del análisis de los principales enfoques del tema objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado actual de la comercialización de bienes y servicios de LABIOFAM S.A

3. Proponer un procedimiento para el diseño de la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM SA.
4. Diseñar la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de la empresa.

La idea que se defiende es que la elaboración de una estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A., contribuirá a la consolidación de la presencia de la empresa en los diferentes mercados.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes **métodos:**

- **Teóricos:**
- Análisis y síntesis: para la realización del estudio bibliográfico y su integración en las conclusiones.
- Hipotético-deductivo al formular una idea a defender sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de acción, así como la aplicación de una estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM S.A.
- **Empíricos:**
- Observación sobre la base de identificar las dificultades que afectan la gestión comercial en la entidad
- Revisión documental para la elaboración de los fundamentos teóricos de la investigación y relacionados con la actividad de comercialización de la organización.

**La novedad científica** de este trabajo se manifiesta en los aspectos siguientes:

Se propone una estrategia comercial, que de aplicarse contribuirá a la consolidación de la presencia de la empresa en los diferentes mercados, cumplimentar el plan de exportaciones de LABIOFAM S.A, a la vez que propicia un enriquecimiento teórico y práctico del tema en la organización.

Los especialistas comerciales de la entidad, así como su Junta Directiva, disponen de un documento estratégico, que sirve de apoyo en la gestión comercial y ante la toma de decisiones.

El informe de la investigación que se presenta, en su estructura, cuenta con una introducción en la que se revela el diseño de la investigación, para luego continuar el desarrollo con dos capítulos. El primero, tiene como objetivo realizar un análisis histórico y teórico del marketing en las organizaciones, así como de la planeación estratégica de marketing y se realiza un diagnóstico de la actividad comercial en LABIOFAM SA. El segundo se centra en el diseño de un procedimiento que permite la elaboración de la estrategia para la exportación de bienes y servicios en LABIOFAM SA.

Finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones que emanan de la investigación, se señala la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos que favorecen la comprensión de la investigación y sus ideas principales.

.

## **DESARROLLO**

### **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo cuenta con cuatro epígrafes que abordan temas relacionados con la evolución y desarrollo del marketing en el mundo y en nuestro país. Analizando con particular interés la planificación comercial en las organizaciones. Además, se realiza un estudio de los procedimientos encontrados para la planificación de marketing que permiten la fundamentación del procedimiento propuesto. Y por último se realiza un diagnóstico de la actividad comercial en la empresa objeto de estudio.

La figura 1.1 (anexo 1), muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

#### **1.1 El marketing en las organizaciones. Conceptos y evolución**

Se dice que el marketing surgió desde que existe el comercio. Algunos dicen que los primeros referentes son los babilonios por usar embarcaciones para transportar mercancías. Sin embargo, el concepto de marketing se utiliza por primera vez en 1922 por Fred E Clark cuando escribió "Principios de Marketing" después de que en 1903, Walter Dill Scott, Director del Laboratorio de psicología escribiera "The Theory of Advertising". (Parrado, 2013)

Por primera vez en la historia alguien escribe sobre marketing, lo que lo consagró como un pionero, además de haber sido también el primer presidente de American Marketing Association. Se puede decir que Fred E Clark es el verdadero padre del marketing. Durante los años 1950 Richard M Clewett escribió sobre canales de distribución. También, autores como Ralph Westfall y Harper W, Boyd publicaron sobre estrategias de marketing e investigación de mercados. (Parrado, 2013)

Sin embargo, el marketing tal como se conoce hoy, comenzó en la década de 1970 con el nacimiento de la "orientación al marketing".

Durante la primera etapa del capitalismo, la empresa tenía una orientación a la producción. La empresa se preocupaba de asuntos relativos a la producción, la fabricación, y la eficacia. A mediados de la década de 1950, emergió una segunda etapa, la etapa de la orientación a las ventas. La primera preocupación de la empresa se convirtió en vender lo que producía.

A principios de la década de 1970, emergió una tercera etapa, la de orientación al marketing cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso. La investigación de mercados llegó entonces a ser importante. Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba.

Algunos especialistas dicen que actualmente se está al borde de una cuarta etapa, la de orientación al marketing personal. Creen que hoy en día existe la tecnología disponible para comercializar productos sobre una base individual. Sienten que no es necesario pensar más en términos agregados como segmentos de mercado o mercados objetivos. (Parrado, 2013)

En 1960 el comité de definiciones de la Asociación Americana de Marketing definió éste como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancías desde el productor al consumidor. (*Committee on Definitions, 1960, p. 15*)

Rebatiendo esta tesis según la cual el marketing se refiere exclusivamente a un conjunto de actividades empresariales, Kotler (1974) indica que la esencia del marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado.

Lambin (1981) define el marketing como un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y

comportamiento del comprador, los modos de acción de los productos, el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la demanda y la oferta. Según Jerome McCarthy, Premio Trailblazer de la American Marketing Association, el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. (McCarthy, 1990)

Stanton, Etzel y Walker (1992), significan que el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, el marketing es el proceso de: 1) identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa, 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor]. (Citado por Paulwell, 2011)

Según Al Ries y Jack Trout (1998), el término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.

Para la American Marketing Association (AMA, 1985), el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización.

Para Kotler (2003, p.17) el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que

necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio. Según Kotler (2001), el punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos. Además es analizado el marketing como proceso social y administrativo. Considerándolo un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas; y se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

Ambas características básicas y que forman parte de la definición de marketing, ayudan a recordar dos puntos muy importantes:

1) El marketing es realizado por personas y dirigido hacia personas (proceso social): este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades.

2) El marketing necesita ser administrado: hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esta manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.

El marketing promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes, intercambio es el acto en el que alguien obtiene algo (producto o servicio) entregando alguna cosa a cambio (dinero). (Thompson, 2006)

Según Kotler (2001), para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco condiciones: 1) que existan al menos dos partes, 2) que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte, 3) que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega, 4) que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta, 5) que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Teniendo esto en cuenta, se puede llegar a la conclusión de que el marketing promueve los procesos de intercambio, en el cual, se logra la satisfacción de todas las partes que intervienen en él. En términos generales, es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales. Por ese motivo, resulta indispensable que todas las personas que son parte (directa o indirectamente) del área comercial de una empresa u organización, conozcan la definición de marketing.

El marketing es una función de la empresa: en un sentido amplio, una empresa está compuesta por diferentes departamentos (Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, etc.); los cuales, realizan diversas funciones pero de una forma coordinada entre sí.

El marketing, por su parte, es una función porque comprende una serie de actividades (identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, etc.) con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa.

El marketing está orientado a la identificación y satisfacción de necesidades y deseos. Las necesidades están relacionadas con los satisfactores básicos (alimento, abrigo, vivienda, seguridad), en cambio, los deseos tienen que ver con los satisfactores específicos (por ejemplo: una hamburguesa para saciar el hambre). Por tanto, una de las tareas más importantes del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

Para que un producto se venda "solo" en su mercado meta, hay que darle a la gente lo que necesita y desea, a un precio que puedan pagar, comunicándoselo de forma apropiada y con acceso inmediato al

producto. De esta manera, no se necesitará hacer grandes esfuerzos para vender lo que se ofrece.

Según John A. Howard, una de las funciones de la mercadotecnia consiste en conceptualizar las necesidades o deseos del mercado meta en productos o servicios de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa. Para cumplir esta función, los mercadólogos necesitan evaluar las reales capacidades productivas de la empresa por tres razones fundamentales: asegurar la calidad, conocer el "tope" de su capacidad productiva y determinar los puntos de equilibrio. (Citado por Thompson, 2006)

El marketing es un sistema porque tiene un conjunto de elementos que se conocen como la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's (producto, precio, promoción y posición); los cuales, coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa. La mezcla de marketing, es un pilar fundamental para que una empresa participe y sea competitiva en el mercado, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto o servicio; el cual, necesita ser promovido o promocionado para que sea conocido y recordado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente (distribución o posición).

Las actividades de marketing se realizan para coadyuvar al logro de aquellos objetivos (a corto, mediano y largo plazo) que la empresa se ha propuesto. Para ello, debe participar de forma sinérgica con todas las demás actividades (financiera, administrativa, producción, etc.).

El marketing se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización. Sin lugar a dudas, una de las actividades más importantes del marketing es establecer vínculos permanentes entre la empresa y los clientes, con el objetivo de generar (si es posible) "clientes de por vida".

El marketing es un instrumento para competir con otras empresas. Según Al Ries y Jack Trout (1998), todas las empresas tienen un segmento que conquistar y competidores que vencer o de quienes

defenderse. Esta afirmación enfatiza en que ninguna empresa es una "isla"; por tanto, necesita interiorizar en las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar.

Por su parte García (2011) valora al marketing como un conjunto de técnicas, políticas, estrategias, medios dirigidos a descubrir, crear y analizar las necesidades del mercado, lo que no sólo es examinar la demanda declarada y abierta, sino también la potenciación de necesidades latentes, la creación de nuevos productos, así como la oferta de nuevas soluciones.

El autor en este caso, incorpora al concepto funciones claves como la planificación, a través de la cual la empresa conoce las necesidades y responde a ellas por medio de la oferta, orientando su modo de actuación.

En síntesis, y tomando como referencia todas las acepciones y definiciones anteriores se puede plantear la siguiente definición de marketing la cual servirá de base a la presente investigación: el marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

### **1.1.1 El marketing en Cuba**

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, tal situación conllevó a la toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad, por lo que medidas tales como: la descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con capital extranjero, etcétera, han ido conformando una forma de gestión

un tanto diferente a la que le antecedió por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial.

Anteriormente la utilización del marketing prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario, a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, dado en Ciudad de la Habana, a los 9 días del mes de octubre de 1997, donde se señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la política económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de:

- El logro de mejores resultados con menos costos para facilitar la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital e inversiones.
- La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir, o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones.
- La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para las exportaciones.
- La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

Por tanto a partir de los años noventa del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial, para introducirse en los mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano, al modificarse el monopolio de la propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de

comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

Ya en el año 1998 se aprueba el Decreto Ley 187 que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, el cual considera a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes y se precisa su alcance cuando se declara que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo (Bases del Perfeccionamiento Empresarial, 1998).

Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial del país entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de marketing ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretende homogeneizar los conocimientos de marketing para poder adoptar una verdadera filosofía de marketing en la empresa cubana (Hernández, 2001).

Por su parte el Decreto Ley 281 del 16 de agosto de 2007, "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal establece en su página 1, que el proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. En su artículo 55, página 18, recoge entre sus sistemas la mercadotecnia.

A pesar de la incomprensión sobre el real valor de esta disciplina, e incluso detractores que aún existen, sobre la necesidad de la aplicación del marketing en las empresas cubanas, esta es una herramienta que debe ser empleada para el funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del socialismo. A medida que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos y constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino social.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobado en abril del 2016), se señala la necesidad de elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior para incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios; crear una real vocación exportadora a todos los niveles, fundamentar con estudios de mercado las decisiones más importantes y estratégicas; continuar la flexibilización de la participación de las entidades nacionales en el comercio exterior. (Lineamiento 67)

En el lineamiento 70 se señala que se hace necesario acelerar el desarrollo de los servicios médicos y de salud cubanos y continuar ampliando los mercados para su exportación y que para ello se debe trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad. (Lineamiento 72)

La Política Económica del Partido se corresponde con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico la planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas

para el desarrollo económico y social a largo plazo. (Lineamientos Generales 01)

A partir del último lineamiento citado, se puede apreciar la importancia que le brinda el estado cubano a la planificación en la actualización del modelo económico cubano.

## **1.2 Planeación estratégica de marketing**

En marketing como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone en sí misma riesgos muy altos, que van desde el fracaso de los productos hasta el desperdicio de recursos y esfuerzos.

El marketing efectivo recibe un gran impulso de un plan de marketing bien pensado y diseñado, facilitando la conjunción de todas las actividades en una forma integrada, lo que facilita la generación de un futuro positivo.

Los administradores usan la planeación para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito. Como se está actuando en un mercado cada vez más cambiante es sumamente importante que las organizaciones se puedan adaptar a los cambios significativos que se dan en el entorno donde esta se desenvuelve, para esto las empresas deben crear una cultura de flexibilidad para aprovechar esas brechas que se van presentando en el mercado.

La planeación estratégica es un proceso que consiste en determinar cursos alternativos de acción los cuales sirven de base a las organizaciones para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es un proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión, de las metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. (David, 1994)

La planeación estratégica es un proceso que consta de nueve etapas, a las cuales es muy importante, que se les preste especial atención, para garantizar el logro de los objetivos. Estos son: el propósito, las

premisas, estrategias, políticas, programas, procedimientos, objetivos y presupuesto. (citado por González,2017)

Propósitos: proporcionan pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y se determinan en función reservada a los altos funcionarios de la empresa, no indican limitante de duración a futuro.

Premisas: se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan o los planes.

Estrategia: son cursos de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para lograr objetivos en condiciones ventajosas.

Políticas: son guía para orientar la acción; criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones.

Programas: es un esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Objetivos: representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Presupuesto: plan de fases de las actividades de la empresa en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de realización de dicho planes.

Cuando se desarrollan planes estratégicos, los administradores deben tomar en cuenta un enfoque que abarque a toda la organización. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

Así Stanton (2000) describe la planeación estratégica de la mercadotecnia como el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas

Sanz de la Tajada (2005) señala que la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. Y señala que el resultado del proceso de planificación es el plan de marketing.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la organización, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la organización, sus productos, sus marcas, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal

debe destinarse para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se debe disponer.

Los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías están obligando a las empresas a realizar planes de marketing, el que ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica que debe haber varias cuestiones que sean, posibles encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

### **1.3. Procedimientos para el diseño del plan de marketing**

Los planes de mercadotecnia establecen estrategias integrales para desarrollar productos y servicios para segmentos de mercado específicos, informar a los clientes acerca de productos y llevar los productos a manos de los clientes. Un plan de mercadotecnia se expande esencialmente sobre la sección de mercadotecnia de un plan de negocios, profundizando con mayor detalle en el entorno competitivo y las tácticas utilizadas para lograr las metas de mercadotecnia. Todos los planes de mercadotecnia deberían diseñarse alrededor de objetivos alcanzables, medibles y oportunos.

Se dice que cada empresa tiene su modelo de plan de marketing, no existe un modelo único a seguir, más bien deben buscarse estrategias para maximizar las ventas y los beneficios, por lo que existe una variedad de autores que proponen pasos para la elaboración de un plan de marketing.

Sanz, de la Tajada (2005) declaró que para la confección de un plan de marketing se deberían seguir los siguientes pasos: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados.

Este autor hace referencia a la importancia del primer paso que plantea en su modelo, pero no separa en este análisis la situación externa de la interna y sólo valora la necesidad de descubrir las oportunidades y problemas, sin considerar los puntos fuertes. Tampoco se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él.

Philip Kotler (1991), aportó una metodología que prevé los siguientes pasos: la presentación de un resumen ejecutivo, el análisis de la situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programa de acción, declaración de beneficios y pérdidas esperadas, y control.

Kotler aporta elementos importantes, entre ellos, la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones de actuación del mercado y los productos.

Bigné (1997) señala que la planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la elaboración de planes para un horizonte temporal y propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones. En estas fases el autor se enfoca más en el análisis de la situación, sin una verificación de los factores internos y los factores externos.

La Escuela Superior de Estudio de Marketing (ESEM, 2000), plantea etapas a seguir para la elaboración del plan de marketing tales como: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación. Y señala que las mismas deben ser operativas, siendo una fuente de apoyo para la empresa, además destaca que si se ignoran estas, el plan de marketing sería exclusivamente un listado de buenas intenciones.

También indica que un plan de marketing debe reunir las siguientes características, para que su conformación sea viable y segura a la hora

de aplicarse, con el objetivo de alcanzar resultados favorables y aumentar su porción en el mercado:

- Carta magna de la empresa
- Esté consensuado
- Las previsiones en ventas y beneficios deben ser razonables
- Que incluya objetivos no sólo de ventas y beneficios
- Que el binomio objetivo-estrategia sea coherente
- Que la estrategia de medios sea idónea
- El análisis de la situación y su diagnóstico sean objetivos
- Existan planes de contingencias
- Que se pueda efectuar revisiones periódicas
- Que esté aprobado por la dirección general y admitida por el resto de las áreas implicadas.

Definiendo además como índice del plan de marketing:

1. Análisis de la situación.
2. Objetivos.
3. Estrategias.
4. Planes de acción.
5. Autocontrol.
6. Cuentas de explotación.
7. Planes de contingencia
8. Proyección del plan de marketing.

Este enfoque profundiza en el primer paso del proceso, separando los datos internos de los externos y enfatiza en la necesidad de valorar aquellos que sean relevantes para la organización y recomienda algunas técnicas para su realización.

Este modelo aporta lo relacionado con la elaboración de pronósticos (proyección), es decir la tendencia de la empresa y sus productos dentro del mercado, prever que cambios pueden producirse en el futuro y puedan alterar esas tendencias. Proponiendo un modelo que incluye además la elaboración de planes de acciones correctoras para el caso

de desviación de las variables más factibles a cambiar y el análisis de las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctoras. John O'Shaughnessy (1991) plantea que los pasos para conformar el plan son:

Paso 1. Establecimiento provisional de los objetivos de mercado

Paso 2. Revisión histórica

Paso 3. Interpretación de los datos obtenidos

Paso 4. Cálculo de los vacíos de planificación.

Paso 5. Análisis del problema.

Paso 6. Búsqueda de estrategias.

Paso 7. Evaluación de estrategias y planes de contingencia que permitan en el futuro opciones distintas a la estrategia seleccionada.

Este autor, según los pasos que plantea se opone al simple hecho de improvisar, proponiendo una vía lógica y sistemática de pensamiento, basada en la búsqueda de respuestas a preguntas relacionadas con la situación actual de la organización, qué sucederá en el futuro, dónde se desea llegar y cómo se va a medir el desarrollo de las acciones.

No se comparte el criterio del autor de comenzar el proceso por el establecimiento de los objetivos, ya que sería necesario, conocer la situación de la organización, lo que le permitiría ganar en objetividad y concreción.

El mayor acercamiento a una metodología de confección de plan de marketing para la empresa cubana lo constituye el sistema de planeación de la mercadotecnia incluido en el Decreto Ley 252/2007, (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007, p.344), sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano que en su capítulo XVIII sistema de mercadotecnia; en el artículo 666 define al plan de mercadotecnia a través de los siguientes pasos:

- Diagnóstico: debe analizarse la situación actual, tanto interna como externa que identifique entre otras cuestiones las oportunidades de mercado, situación competitiva, estado de la oferta actual

- Objetivos para el periodo en cuestión: destaca que deben ser económicos y financieros, es decir de ventas y aportes (CUP y CUC)
- Definición del mercado meta: se señala que se debe precisar claramente él o los segmentos de mercado, lo cual marcará las estrategias para la oferta
- Objetivos estratégicos: señalando que en este caso se incluyen las acciones estratégicas que se deberán implantar para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia
- Presupuesto: resume todos los recursos financieros para implementar el plan
- Sistema de control: en esta sección se recogen los métodos, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia

La limitación de esta propuesta está determinada, en lo fundamental, en que se incluyen dos fases de objetivos.

Como se puede observar existen numerosos formatos posibles para el plan de marketing, aunque son válidas las diferencias teniendo en cuenta los criterios de cada autor hay un hilo común en su diseño, así en su nivel más general, el plan gira alrededor de tres preguntas fundamentales para la empresa: ¿dónde estamos en este momento?, ¿hacia dónde deseamos ir? y ¿cómo podemos llegar allá?

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto.

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos. Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para

reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

### **1.3.1 Estrategia de Comercialización**

Desarrollar una Estrategia de Comercialización implica tomar decisiones con conocimiento de causa sobre mercados, productos y servicios. En una estrategia se incluyen todas las acciones que determinan la dirección que tomará la institución, se fijan los objetivos de la organización y se analiza el uso de los recursos disponibles.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

Una estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo, por lo que debe ser constituida a partir de los siguientes elementos:

- a) Alcance: corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- b) Asignación de recursos: cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- c) Ventajas competitivas: factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en

muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo.

Las Estrategias de Comercialización son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos.

El concepto de estrategia llevado al fenómeno comercial hace referencia al empleo de los recursos (producto, precio, promoción y distribución) al servicio de la consecución de un objetivo de ventas y resultados propuestos; por lo tanto la estrategia de comercialización combina esos recursos en una mezcla de marketing en función de los objetivos a alcanzar, para un período de tiempo determinado.

En el caso del producto es necesario determinar la amplitud de la cartera de productos-mercado, la modificación de los productos, el lanzamiento de uno nuevo, la política de marcas, con toda la problemática del posicionamiento de estas, el análisis de los atributos que pueden ser valorados como fuente de diferenciación, entre otras decisiones.

En la distribución, variable de suma importancia, es necesario tomar decisiones con relación a la configuración de los canales comerciales, la cobertura de mercado, las diferentes modalidades de cooperación entre los miembros del canal, siendo necesaria la valoración de las vías de acceso para lograr la ampliación de la red de ventas.

El precio resulta también una variable que requiere de atención, ya que existen regulaciones que establecen determinadas condiciones para su ajuste en el sector, debiendo considerarse además las políticas y estrategias que en este sentido aplican los competidores.

El estudio de los precios deberá basarse en el análisis de los costos y de la demanda, sin olvidar la competencia, existe muchas herramientas utilizadas para estos fines, entre las que se encuentran, el punto de equilibrio, la elasticidad demanda-precio, el método del valor percibido, entre otros.

La comunicación comercial, como forma de comunicación empresa público-objetivo, también exige de la determinación de estrategias relacionadas con la publicidad, promoción de ventas, la fuerza de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo, deben decidirse los mensajes, medios y soportes a utilizar.

El éxito de la comercialización de un producto está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo del personal. Esto reconoce que deberán tomarse decisiones que permitan atraer, motivar, capacitar y retener trabajadores de calidad al ejecutar trabajos para satisfacer necesidades individuales. El marketing interno deberá encargarse de la estimulación del comportamiento efectivo del equipo que habrá de atraer clientes.

#### **1.4. Diagnóstico de la comercialización en LABIOFAM S.A.**

Según se puede observar en la tabla 1 LABIOFAM S.A. ha visto disminuir sus ventas hacia el exterior en casi un 96%, en el año 2012 se contabilizaron ventas por exportaciones superiores a los 48 millones de CUC, mientras que en el 2016 sólo se alcanzaron 2 millones de CUC. Por otra parte, los ingresos por las exportaciones también se han visto afectados, tomando como referencia que en el 2014 se cerró con 31 millones de CUC y en el 2016 se alcanzó 1.6 millones.

Tabla 1. Comportamiento de las exportaciones, importaciones e ingresos de LABIOFAM S.A, en MCUC

<b>Indicadores</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Exportaciones</b>	12154,6	48335,2	31589	31516,43	13663,51	2002,6
<b>Importaciones</b>	21021,9 9	11050,9	45155,1	36877,6	19227,3	22183,7
<b>Ingresos</b>	10502	27907,94	9110,76	30848,81	11390,78	1615,1

Fuente: Materiales y documentos de LABIOFAM. S.A. 2017

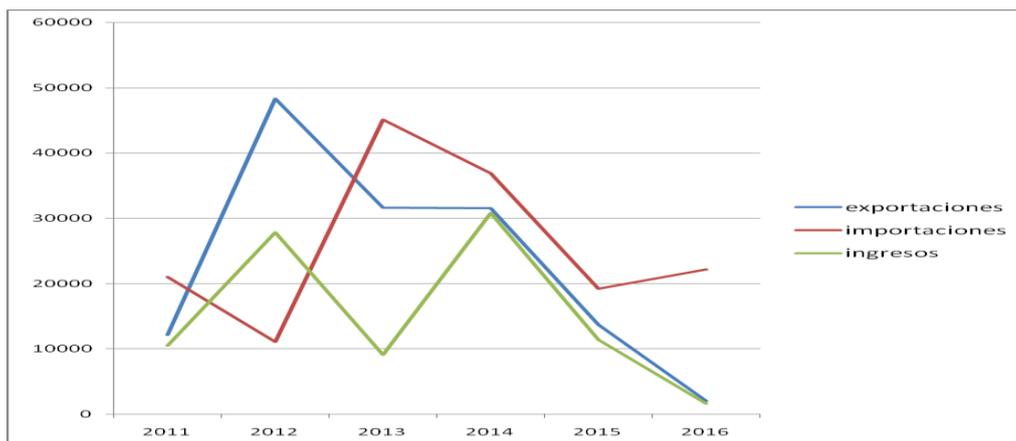


Figura 1.2. Comportamiento de las exportaciones, importaciones e ingresos de LABIOFAM SA.

A partir de lo que, evidentemente muestra el gráfico 2, la caída sostenida de las exportaciones en LABIOFAM S.A no solo contradice la política del país y lógicamente del OSDE LABIOFAM, en cuanto al incremento de las exportaciones, sino que a su vez impacta en la organización, debido a las pérdidas económicas acumuladas.

En el Consejo de Dirección de LABIOFAM se realizó un análisis detallado de la caída de las ventas por exportación y se identificaron causas relacionadas con esta problemática, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Caída de las ventas por exportación de productos en lo cual incide fundamentalmente los problemas con las etiquetas y los envases, así como el deterioro de la imagen de los productos, restándole competitividad a los productos.
- Caída de las ventas por exportación de servicios originado esencialmente por:
  - No presencia sistemática y/o permanente en escenarios y regiones proclives a contratar servicios para el control de vectores, además de la incidencia que ha traído en estos países la agudización de la crisis mundial y la baja de los precios del petróleo para disponer de financiamientos dirigidos a contratar estos servicios. Todo esto ha afectado los ingresos derivados de los programas de lucha contra vectores.

- Atrasos en la construcción de las plantas “Llave en Mano” que se construyen en el exterior, producto de la difícil situación financiera que vive la entidad y país, que no ha permitido pagos a proveedores chinos que garantizan la construcción y suministro de equipos para estas plantas llave en manos.
- Caída de los ingresos por concepto royalties del sector empresarial externo de LABIOFAM, quien se ha visto también afectado en la comercialización de sus productos y servicios, y por ende esto provoca que las regalías a facturar disminuyan.
- Insuficiente publicidad.
- Inexistencia de una página WEB.
- Disminución de visitas al exterior (participación en ferias, eventos, reuniones).
- Inexistencia de una estrategia comercial integrada.
- Alta fluctuación del personal.

Es consenso en LABIOFAM que, para disminuir las pérdidas económicas acumuladas y entrar en la senda de las utilidades, la empresa debe incrementar, con un aceptable nivel de eficiencia, sus ventas por exportaciones. De ahí la necesidad de una estrategia de comercialización para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM S.A.

### **Conclusiones parciales capítulo 1**

Lo analizado anteriormente permite arribar a las siguientes conclusiones parciales:

1. La mercadotecnia ha ido evolucionando a lo largo de la historia, encontrándose en la bibliografía diferentes definiciones, que tienen como hilo conductor la necesidad de poner a los clientes en el centro de la atención.
2. El estudio de las diferentes metodologías permitió observar que aunque existen numerosos formatos posibles para el diseño del plan de marketing, estas presentan aspectos en común que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar cualquier procedimiento con este objetivo.

3. Se diagnosticó el estado actual de la comercialización en la empresa objeto práctico de estudio, identificando las principales insuficiencias que están afectando la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A., y con ello su presencia en los diferentes mercados.

## **CAPÍTULO II. ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LABIOFAM S.A.**

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de LABIOFAM S.A., que es la entidad objeto práctico del estudio, se explica el procedimiento que se propone para el diseño de la estrategia comercial en la organización, así como se muestra la estrategia comercial propuesta.

### **2.1. Caracterización de LABIOFAM S.A.**

LABIOFAM S.A, cuyo accionista mayoritario es el Grupo Empresarial LABIOFAM (OSDE), surge en 1993 por la necesidad de lograr mediante su gestión de comercio exterior, el autofinanciamiento de las producciones de farmacéuticos y biológicos veterinarios para el país, los cuales estaban afectados por la insuficiencia de fondos del Ministerio de la Agricultura, para garantizar esta actividad.

Así fue fundada el 27 de septiembre de 1993, la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A, integrada a la Organización Superior de Dirección OSDE LABIOFAM, que es subordinado al Ministerio de la Agricultura. Tiene su domicilio social en Inmobiliaria Siboney Palco, Edif. 1ra y B, piso 11. Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba.

Desde el año 1996 LABIOFAM SA comercializa al exterior a través de diferentes vías, las producciones y servicios del Grupo Empresarial LABIOFAM, por lo que en la actualidad mantiene vínculos comerciales con más de 95 países del mundo.

El objeto social fue modificado por acuerdo del Ministro de Economía y Planificación del 9 de mayo de 2014 como sigue:

Actividades principales:

- Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación y exportación de bienes y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- Comercializar productos importados, así como productos naturales, suplementos dietéticos, biotecnológicos, farmacéuticos, agroquímicos,

químicos y envases plásticos producidos por las entidades del Grupo LABIOFAM.

- Brindar servicios de saneamiento ambiental.

Además de ello y por acuerdo de la Junta de Accionistas de 17 de noviembre 2014, se incorporaron como:

**Actividades secundarias:**

- Comercializar las producciones de bioplaguicidas, productos naturales y agropecuarios, frascos y envases recuperados para el proceso productivo.
- Brindar servicios de trámites migratorios y de asistencia técnica especializada en los trámites de entrada y salida del país para viajes al exterior en funciones de trabajo.
- Brindar servicios de representación a empresas extranjeras en el sector de la producción de productos naturales, suplementos dietéticos, biotecnológicos, farmacéuticos, agroquímicos, químicos y sus servicios asociados.
- Brindar servicios especializados de ensayos de laboratorio
- Brindar servicios de asesoría para la implementación de sistemas de gestión integrados.

**Actividades eventuales**

- Ofrecer servicios de traducción e interpretación especializada de materiales relacionados con la actividad técnica y comercial de LABIOFAM.
- Brindar servicios de tramitación y licenciamiento de tecnologías, marcas y patentes a entidades del Grupo y a terceros asociados a las producciones de LABIOFAM.
- Brindar servicios de asesoramiento y búsqueda de información sobre bases de datos especializadas (internet) para la gestión de mercados.
- Comercializar las producciones agropecuarias propias en ferias u otros eventos de carácter temporal.

- Brindar servicios de gestión comercial en la actividad, montaje de líneas de producción, servicios de mantenimiento, montaje reparación y chapistería de equipos de refrigeración y clima.

**Actividades de apoyo:**

- Comercializar productos naturales, suplementos dietéticos para el consumo humano, productos químicos y de higiene, limpieza y de aseo personal a los trabajadores de la Entidad.
- Brindar servicios de transportación y alimentación mediante comedor cafetería a los trabajadores.

**Misión:**

LABIOFAM S.A, exporta e importa bienes y servicios para satisfacer la demanda de los clientes externos e internos (Grupo Empresarial LABIOFAM) favoreciendo los suministros estables de materias primas y equipamientos en beneficio de la salud animal, vegetal y humana, exaltando los valores más altos de profesionalidad, sentido de pertenencia, responsabilidad, creatividad, sinergia y honestidad.

**Visión hasta 2020:** Somos una organización de excelencia en los bienes y servicios que marcan ventaja competitiva a nivel empresarial con un consolidado sistema de gestión.

**Valores de la Empresa**

**Principio ético:** Compromiso con la Revolución

- **Profesionalidad:** desempeñarse con esmero, en forma competente y bajo los principios éticos de la profesión y orientar siempre nuestra acción a la satisfacción de los clientes y el logro del bienestar de la sociedad.
- **Sentido de pertenencia:** estar altamente comprometido con el desempeño de la organización. Estar identificado con ella y conocerla
- **Responsabilidad:** involucrarse en las acciones aprobadas, en el tiempo establecido y con la calidad requerida: Interiorizar el compromiso social que tiene cada trabajador con su organización y la sociedad.

- **Creatividad:** buscar nuevas alternativas de soluciones ante la imposibilidad de resolver los problemas que se presentan por las vías clásicas o tradicionales.
- **Sinergia:** lograr la acción cooperada y concertada de nuestros trabajadores, al potenciar el trabajo en equipos en el desempeño integral, reconociendo y respetando la existencia de otros puntos de vista
- **Honestidad:** no apropiarse para beneficio propio ni ajeno, de los bienes y recursos de la entidad, ni permitir que otros lo hagan. Ser honesto y sincero en su comportamiento diario, decir siempre la verdad y hacer saber sus puntos de vistas sobre cualquier asunto o problema en análisis.

La organización tiene establecida su **política de calidad** que refiere lo siguiente: “Los trabajadores de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A se comprometen a implementar, documentar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma NC ISO 9001: 2015. Se realizará mediante la combinación armónica de las competencias de los trabajadores, su comportamiento ético acorde a sus valores compartidos, que minimice los peligros, riesgos e impactos de la organización, el medio ambiente y la ejecución de sus procesos necesarios para el efectivo desarrollo equilibrado y sostenido de la empresa. Cumpliendo con el marco regulatorio del país, asegurando se cumplan las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas”.

Y en su **política de dirección** se plantea que a partir de la consecuente aplicación de las regulaciones vigentes del país, reorganizar a la Empresa utilizando la gestión integrada como método de gestión que permitirá que se alcance la condición de organización con alto reconocimiento social.

Para cumplir la política y los objetivos declarados, la organización tiene referidos los procesos, para ello cuenta con un mapa de procesos donde se identifican los procesos estratégicos, los procesos claves y

los procesos de apoyo. (Ver figura 1.3 Mapa de Procesos que se encuentra en el anexo 2)

Estos procesos son:

**Procesos estratégicos:**

- Negociación e inteligencia comercial
- Planeación estratégica
- Análisis de mejora
- Administración financiera

**Procesos clave:**

- Exportaciones de bienes y servicios
- Importaciones de bienes y servicios

**Procesos de apoyo:**

- Capital humano
- Gestión contable
- Aseguramiento
- Atención al cooperante
- Infraestructura

Como se aprecia en el mapa de proceso, la exportación es uno de los procesos claves porque a partir de ella se generan las ventas e ingresos fundamentales para la organización.

La Empresa LABIOFAM SA se encuentra organizada en 9 direcciones subordinadas directamente al Director, cada una con su grupo de trabajo, ocho (8) sucursales en el país y un esquema empresarial externo que comprende dos (2) sucursales internacionales en Ecuador y Bolivia, dos (2) empresas en el exterior: LABIOFAM Asia y LABIOFAM Vietnam y una oficina de representación en China, que garantizan las diferentes funciones y tareas que le están encomendadas. (Ver Figura 1.4 en el anexo 3)

La Dirección de Exportaciones cuenta con una plantilla aprobada de 21 trabajadores de ellos un (1) director, un (1) chofer, tres (3) intérpretes, un (1) técnico en gestión documental y otro en gestión comercial, dos (2) especialistas técnicos en actividades pecuarias y veterinarias, un

grupo de información y análisis con dos (2) especialistas, un grupo comercial compuesto por un (1) especialista principal y el resto son especialistas en gestión comercial, que se dividen por regiones: dos (2) especialistas comerciales en Euroasia, tres (3) especialistas comerciales en África y cuatro (4) especialistas comerciales en América. (Ver anexo 4)

## **2.2. Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM**

Para dar cumplimiento a los objetivos de exportación de bienes y servicios, y considerando las particularidades de LABIOFAM, se propone un procedimiento para el diseño de la estrategia de comercialización de los mismos. Este procedimiento se fundamenta en modelos y procedimientos ya existentes en la literatura y que fueron ya tratados en el Capítulo I de la presente tesis.

Para el diseño de las estrategias es necesario además contar con destrezas de trabajo en equipo, para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas y oportunidades de LABIOFAM y diseñar estrategias coherentes con su misión y su visión.

El objetivo que persigue este procedimiento es facilitar el diseño de estrategias de comercialización que permitan una mayor exportación de bienes y servicios de LABIOFAM y una mayor presencia de la organización en los mercados internacionales.

De manera general y desde un enfoque estratégico los rasgos que distinguen el procedimiento que se propone, son:

- Flexible: ya que permite hacer ajustes y/o cambios en correspondencia con las necesidades, objetivos y particularidades de la organización.
- Sistémico: porque interrelaciona de manera coherente las etapas que lo integran y permite así la retroalimentación de las mismas.
- Participativo: porque involucra a todos los especialistas en esta área, así como al personal que por su experiencia pueda aportar sus ideas de mejora.

- Integral: ya que abarca todas las áreas del Grupo que participan en la exportación de bienes y servicios. Además porque incluye en la mezcla de marketing todos los elementos que se señalan en la literatura especializada sobre el marketing.

La figura 1.5 que aparece en el anexo 5 muestra el procedimiento propuesto.

En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente las etapas, pasos y las tareas que deben desarrollarse para el diseño de la estrategia, éstas son:

### **ETAPA I. Preparación inicial**

**Objetivo:** sentar las bases y crear las condiciones para la aplicación exitosa del procedimiento.

**Descripción:** esta etapa debe garantizar desde el inicio y durante el desarrollo del trabajo la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo con el trabajo a realizar. Consta de tres pasos.

**Métodos y técnicas:** tormenta de ideas, desarrollo de reuniones, criterio de expertos, trabajo en equipo, etc.

#### **Paso 1. Creación del grupo de trabajo**

Se selecciona y aprueban los miembros y jefe del equipo de trabajo. Se distribuirán las tareas entre los miembros, para evitar la individualización del proceso y lograr que los criterios sean imparciales. Se determina y aprueba el período previsto para realizar el estudio.

#### **Paso 2. Detección de necesidades de capacitación**

A través de técnicas que permitan recolectar información se determinan aquellas necesidades de aprendizaje que, relacionadas a las tareas que se realizarán, tenga el equipo de trabajo. Este paso se hace muy importante, pues se garantiza la mayor precisión posible en la aplicación del procedimiento.

#### **Paso 3. Ejecutar acciones de capacitación**

En este paso se realizarán las acciones de capacitación demandadas en el paso anterior. Se procede a confeccionar un cronograma de acciones que deberá ser aprobado por el equipo de trabajo. Es de vital

importancia tener en consideración que, de ser la primera vez que se aplica el procedimiento, se debe tener una sesión con el equipo de trabajo para capacitarlo sobre las particularidades de este.

## **ETAPA II. Análisis situacional**

**Objetivo:** conocer las condiciones externas e internas que existen y que favorecen o limitan el desempeño de la gestión de comercialización de la organización.

**Descripción:** consiste en realizar el análisis del entorno en que se desenvuelve la gestión comercial en particular y el análisis interno de la misma, lo que permite conocer las condiciones externas e internas que existen y que favorecen o limitan su desempeño. Por tanto, en la medida que este diagnóstico muestre la realidad de dicha actividad y el impacto que sobre ella ejercen las fuerzas del entorno, las estrategias, que se tracen en los siguientes pasos, podrán ser realmente efectivas y relevantes.

**Métodos y técnicas:** análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos, etc.), encuestas y entrevistas, observación, trabajo en grupo, análisis matricial, estudios de mercados, estudios de segmentación, de posicionamiento, etc.

### **Paso 4. Análisis externo**

El análisis externo permite la identificación de aspectos y tendencias del entorno que signifiquen oportunidades y amenazas para la organización.

**Tarea 1. Breve descripción y análisis de las características que presenta el mercado internacional de bienes y servicios, así como de la competencia.**

Se estudian los principales mercados y competidores en el sector de acción de LABIOFAM S.A., que permita identificar oportunidades en los mismos.

**Tarea 2. Definición de los mercados objetivos. Análisis por área geográfica**

Teniendo en cuenta el análisis del paso anterior se definen los mercados objetivos de la organización y se hace un análisis de los mismos por área geográfica.

Como resultado de este paso se determinaran las oportunidades y amenazas de la organización, así como se describirán los principales mercados por área geográfica.

### **Paso 5. Análisis interno**

En este análisis se deben identificar todos los factores internos que favorecen y obstaculizan la gestión comercial de la entidad para conocer las potencialidades del mismo y los elementos que se pueden dinamizar. Mediante una tormenta de ideas el equipo de trabajo listará las fortalezas y debilidades, sobre las que se debe accionar estratégicamente en la organización.

### **Tarea 3. Caracterización de los bienes y servicios que comercializa la entidad**

Se caracterizan los bienes y servicios que comercializa la entidad con el objetivo de identificar sus principales potencialidades.

### **Tarea 4. Análisis de la capacidad disponible por familia de productos para la exportación**

Luego de caracterizados los bienes y servicios que comercializa la entidad, se realiza un análisis de la capacidad disponible por familia de productos para la exportación.

### **Paso 6. Análisis DAFO**

En este paso se hará el análisis DAFO de la organización, identificando una valoración de sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y con ello facilitar el proceso de diseño de estrategias.

## **ETAPA III. Diseño y planeación**

**Objetivo:** definir los objetivos y estrategias que la organización quiere alcanzar con el plan, relacionados con el volumen de exportación, cuota de mercado y beneficios, satisfacción del cliente, etc.

**Descripción:** teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa anterior se definirán los objetivos y estrategias de comercialización de

la organización para lo cual deberán definirse los objetivos de volumen de exportación, cuota de mercado, etc. que la organización se propone teniendo en cuenta las oportunidades de exportación identificadas.

**Métodos y técnicas:** análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos, etc.), encuestas, entrevistas, estudios de previsión, trabajo en grupo, etc.

#### **Paso 7. Definición de los objetivos**

Teniendo en cuenta los resultados del análisis situacional se definirán los objetivos de comercialización de la organización.

#### **Paso 8. Definición de las estrategias**

Listar todas las alternativas posibles que puedan constituir acciones para apoyar la comercialización teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores y a partir de los elementos que componen la mezcla de marketing. A partir de un trabajo en equipo, seleccionar las estrategias más factibles de acuerdo con el mercado y los recursos de la organización y finalmente conformar las estrategias de comercialización.

#### **Paso 9. Definición de indicadores de progreso en el cumplimiento del plan**

En este paso deben definirse los indicadores que se van a medir, estos indicadores tienen que reflejar los objetivos y estrategias establecidos en la etapa anterior para poder determinar su progreso al medir los resultados reales contra el plan.

### **ETAPA IV. Implementación y control**

**Objetivo:** definir quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y estrategias definidas, así monitorear y controlar lo planificado para realizar las correcciones necesarias.

**Descripción:** esta etapa implica una coordinación sistemática y permanente de personas y equipos, se define el plan de acciones, los recursos necesarios, políticas funcionales que sean consistentes con aquello que la empresa decidió, se diseña la organización para los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar, se diseñan

procesos como la comunicación, las reuniones de impulso y seguimiento, el presupuesto y, las inversiones que se necesitan para que las estrategias se puedan implementar.

Y por último se le da seguimiento y control al cumplimiento del plan teniendo en cuenta los indicadores de progreso que fueron identificados en el paso 9, así como una revisión constante de problemas internos y externos, lo que permitirá reaccionar a cualquier cambio sustancial en el ambiente de la empresa y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

**Métodos y técnicas:** tormenta de ideas, criterio de expertos, análisis de documentos, encuestas, entrevistas, técnicas de control, etc.

#### **Paso 10. Definir el plan de acciones**

En este paso se define el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y estrategias diseñados, para lo cual se definirán acciones, responsables, fecha de cumplimiento, así como presupuesto necesario.

#### **Paso 11. Definir las políticas de la organización**

Es necesario en esta paso definir la política marcaria de registros y patentes, la política de precios, la política de supervisión, control y elevación de la calidad y presentación de los productos exportables, la política de transporte y seguro,

#### **Paso 12. Identificar las inversiones a acometer**

Teniendo en cuenta los pasos anteriores la organización realizará un proceso de identificar las inversiones necesarias para cumplir con calidad las demandas de los clientes.

#### **Paso 13. Definir programas de capacitación**

En este paso se definirán las necesidades de capacitación para todos los involucrados en el proceso exportador de LABIOFAM S.A.

### **2.3. Diseño de la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM S.A. (2016-2020)**

El procedimiento que se propone para diseñar la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM SA., parte de tener en cuenta los elementos generales que para la estrategia, ha

propuesto la dirección del Grupo, entre los que se destacan los siguientes:

- Determinar la disponibilidad de productos a partir de las capacidades de producción con que cuenta la organización.
- Trabajar en el estudio y conocimiento del mercado internacional, evaluando aquellos que resulten más competitivos, teniendo en cuenta un grupo de variables como: características demográficas, factores económicos, ventajas arancelarias, acuerdos comerciales, etc. que identifiquen las oportunidades de negocio y permitan conocer las potencialidades de esos mercados.
- Determinar los mercados objetivos para la exportación los servicios y/o bienes del Grupo, a partir de las peculiaridades de los mismos.
- Satisfacer las demandas del mercado internacional, con el ahorro de importaciones y un nivel de satisfacción de los clientes superior al 90 %.
- Garantizar la formación continua de los trabajadores para el cumplimiento de la política de calidad y medio ambiente.
- Perfeccionar el sistema de gestión por procesos que contribuya al desarrollo armónico de la Entidad.

## **ETAPA I. Preparación inicial**

### **Paso. 1 Creación del grupo de trabajo**

La estructura del equipo de trabajo quedó determinada de la forma siguiente:

- Javier Otero Pérez----- Director de Exportaciones
- Alfredo Vera Estrada----- Especialista Principal de Exportaciones
- Odalys Hernández Rodríguez—Especialista Principal de Inteligencia Comercial.
- Milayne Morales Morán----- Especialista Principal de la Dirección de Negocios
- Domingo Calderín Castro----- Especialista de la Dirección de Recursos Humanos

- Lazaro Castañeda García----- Especialista de Calidad

**Paso 2.** Detección de necesidades de capacitación

Al ser una entidad que su objeto social es para la realización de actividades de comercio exterior, a partir del levantamiento hecho de los expedientes de los especialistas que tienen a su cargo la gestión comercial y en reuniones celebradas con el personal de las direcciones vinculadas a la misma actividad se pudieron identificar las necesidades de aprendizaje.

Los temas demandados fueron los vinculados a la actividad de comercio exterior, entre ellos Marketing, Finanzas, Legal, Calidad, Términos Internacionales de Comercio (Incoterms 2010).

**Paso 3.** Ejecutar acciones de capacitación

No	Cursos de capacitación	Tiempo	Lugar
1	Marketing	3 semanas	Instituto de Comercio Exterior
2	Finanzas y Precios	2 semanas	Instituto de Comercio Exterior
3	Legal	2 semanas	Instituto de Comercio Exterior
4	Incoterms 2010	1 semana	Instituto de Comercio

			o Exterior
5	Sistema de Gestión de Calidad	2 semana s	Instituto de Comerci o Exterior

## ETAPA II. ANÁLISIS SITUACIONAL

### Paso 4. Análisis externo

#### Tarea 1. Breve descripción y análisis de las características que presenta el mercado internacional de bienes y servicios, así como los competidores

**Mercado de los bioplaguicidas para control de vectores.** (Agrupa los Biolarvicidas Bactivec® y Griselesf® y el Rodenticida Biológico Biorat®)

Las enfermedades de transmisión vectorial que afectan principalmente a países del área tropical y sub-tropical como el dengue, la malaria, oncocercosis, filariasis, encefalitis, leptospirosis, peste bubónica, hantaviriosis y tifus murino entre otras, son en la actualidad consideradas enfermedades emergentes y re-emergentes, aunque en muchos países son endémicas, poniendo en riesgo aproximadamente a la mitad de la población mundial.

La estrategia y políticas empleadas hasta la fecha de forma mayoritaria en los diferentes países han estado encaminadas principalmente al diagnóstico y tratamiento de los enfermos, así como al uso excesivo e indiscriminado de insecticidas químicos que generan resistencia y toxicidad o acciones ineficaces como los mosquiteros impregnados con insecticidas, esto, unido al deterioro higiénico –sanitario son factores que contribuyen a mantener estas epidemias y ofrecen un nicho de mercado a estos productos biológicos.

En estos escenarios se presenta una férrea competencia con las grandes compañías trasnacionales productoras de plaguicidas químicos y biológicos, siendo estas:

- Abbot, compañía de Estados Unidos Americanos.
- Valent Biosciences, compañía de Alemania.
- Sumitomo, compañía de Japón.
- Syngenta, compañía de Suiza.
- Agrochen, compañía española.
- Bayer, compañía de Alemania.

Estas compañías pueden competir en calidad de resultados y protección del medio ambiente, en capacidad de promoción y de condicionamiento de los mercados, unido a una amplia relación con las instituciones técnicas encargadas de la aprobación del empleo de estos productos en numerosos países y con los funcionarios encargados de las compras.

Todo esto precisa de acciones de convencimiento a las autoridades gubernamentales sobre la conveniencia de aplicar esta alternativa, ante la realidad, de que no se han obtenido avances en controlar las enfermedades por los métodos tradicionales, lo cual obliga a realizar una rigurosa demostración científico-técnica de las cualidades de estos productos y métodos de aplicación y los beneficios que aportan.

En este sentido se trabajó fuertemente desde el año 2014 con el esquema de evaluación de pesticidas de la Organización Mundial de la Salud (WHOPES, por sus siglas en inglés), hasta que en marzo del 2016 salió la recomendación de esta prestigiosa institución para el uso del Bactivec® SC como larvicida biológico, lo que debe propiciar una mucho mejor aceptación del programa cubano en numerosos países.

### **Mercado de los biofertilizantes, bioplaguicidas y bioestimulantes para uso agrícola**

El empleo de biofertilizantes, bioplaguicidas y bioestimulantes para uso agrícola ha crecido ostensiblemente en las últimas dos décadas. Estos actúan como sustitutos de los productos químicos tradicionales, brindan buenos rendimientos en las cosechas, favorecen el crecimiento

de frutos sanos, resistentes al ataque de plagas y ofrecen facilidades para su aplicación. Además, los nutrientes esenciales, contenidos en estos, poseen características fisicoquímicas biológicas apropiadas para el suelo, lo cual implica incrementos de productividad en el sector agrícola global.

En estos escenarios se presenta una competencia con las grandes compañías trasnacionales productoras de fertilizantes, plaguicidas y estimulantes para uso agrícola, siendo estas:

- Abbot, compañía de Estados Unidos Americanos.
- Syngenta, compañía de Suiza.
- Bayer, compañía de Alemania.

Estos productos son muy demandados en países fundamentalmente de Europa y América Latina, específicamente en Brasil, Ecuador, Bolivia y el Salvador. En esta línea se contrataron ventas a Venezuela en el 2015, que no se materializaron por dificultades internas en ese país, así como hay solicitudes de productos para Méjico, Ecuador, Bolivia y otros países que deben concretarse en un futuro próximo.

En el caso de Europa, ya existen regulaciones que controlan el uso de productos químicos y estimulan la aplicación de productos biológicos.

Entre los productos biológicos con destino a la agricultura que produce y comercializa LABIOFAM se encuentran: **DIMARGON** (biofertilizante fijador de nitrógeno), **FOSFORINA** (biofertilizante solubilizador de fosfato), **ECOMIC** (biofertilizante y bioestimulante), **BIOJAS** (bioplaguicida y bioestimulante), entre otros.

**Mercado de los productos naturales** (comprende suplementos nutricionales, cosméticos y productos homeopáticos)

#### **Suplementos nutricionales**

De las importaciones de savias y extractos naturales en los países europeos, el 55% proviene de países en desarrollo, sin embargo, los principales suministradores de estas materias son Alemania y Francia (re-exportación). Perú es uno de los suministradores más importantes desde América y China también está incrementando su participación.

En este mercado los productos naturales de LABIOFAM pueden tener una participación, ya se realizan ventas de materias primas como Vimang y Spirulina en polvo hacia Italia y España y se exploran otros mercados.

En la mayoría de los países de la Unión Europea el uso de algas y microalgas es diversificado. Por ejemplo para el consumo humano como alimento las algas se importan fundamentalmente de Japón y países de Asia que por su tradición y cultura muestran una demostrada aceptación en el mercado, para su venta al consumidor final como ingrediente de recetas japonesas o como complemento nutritivo de ensaladas y sopas.

Para la industria química, las algas fundamentalmente se producen en Francia, Italia y se importan además grandes volúmenes de países del extremo oriente (China, Japón, Tailandia, etc.), utilizados como aditivos alimenticios para humanos y animales (ácido algínico, carragenato y alginato) y como componentes de cosméticos.

Los precios de estos productos con alto valor agregado debido a su composición única, se encuentran por encima de los que se comercializan tanto en América Latina y el Caribe.

En el mercado internacional existe una gran competencia en la comercialización de suplementos nutricionales, encontrándose entre estas compañías:

- Amway Corp, de Estados Unidos de Norteamérica.
- Pfizer Inc, de Estados Unidos de Norteamérica.

### **Cosméticos**

Existe una demanda creciente de productos tropicales y exóticos, hay un incremento del uso de extractos de plantas para la industria cosmética, así como de productos naturales. En este sentido los países de América Latina tienen ventajas, en Brasil por ejemplo se encuentran un promedio de 200 especies de árboles. El Salvador, Colombia y Perú abrieron el camino para la comercialización de los colorantes naturales. Hay un incremento del uso de la spirulina, además en productos de cuidados personales en especial para la piel y el cabello como cremas,

lociones, champús, etc. Igualmente en suplementos dietéticos innovadores para personas y animales domésticos y acuáticos.

Igualmente existe una gran competencia en el mercado internacional en la comercialización de cosméticos, encontrándose grandes compañías presentes en este, como lo son:

- Belcorp- Peru
- P&G- EEUU
- Avon- EEUU
- L'Oréal - EEUU
- Johnson & Johnson –EEUU
- Henkel AG & Co -Alemania
- Mary Kay- EEUU.

### **Productos homeopáticos**

Según reportes de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, el porcentaje de la población que consume medicina natural alternativa supera el 40% en los países desarrollados, destacándose Canadá con el 70%, Francia con el 49% y Australia con el 46%.y el mercado europeo que compra más de 2 billones de euros anualmente de productos homeopáticos.

En la actualidad existe un marcado interés en el restablecimiento de la práctica de la medicina homeopática. La Organización Mundial de la Salud refiere que la homeopatía es el segundo sistema de medicina utilizado internacionalmente con un crecimiento anual estimado entre el 20-25%. Entre el 30 y 40% de los miembros de la Unión Europea se tratan con homeopatía, en Estados Unidos más del 30% de los médicos generales la han utilizado alguna vez en su vida.

Actualmente constituye una de las opciones médicas recomendadas por la OMS y se sugiere su desarrollo sobre todo en países subdesarrollados. En nuestros días el National Center for Homeopathy (NCH), es la organización más grande de médicos homeópatas a nivel mundial con más de 5,500 miembros.

Adicionalmente, el creciente interés por el uso de la medicina homeopática se refleja en el gran número de instituciones que actualmente se dedican a las investigaciones básicas de esta especialidad. Entre ellas se pueden mencionar: el Instituto Internacional de Homeopatía (EUA), el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Homeopatía (India), el Instituto para Investigaciones sobre el Agua (EUA), así como una gran número de universidades y escuelas de medicina de todo el mundo que dedican esfuerzos para la investigación y desarrollo de la homeopatía.

En India, Brasil e Inglaterra la homeopatía forma parte del sistema de salud y en otros países de Europa es incluida en los sistemas de seguro médico.

Como característica del mercado mundial de los medicamentos homeopáticos se destaca que las compañías que actualmente comercializan estos remedios, no se corresponden con las grandes empresas que investigan, desarrollan, producen y comercializan fármacos químicos, biotecnológicos y vacunas que tienen el liderazgo en el mercado farmacéutico mundial, sino que son fundamentalmente aquellas compañías que elaboran productos de origen natural.

Entre las grandes compañías productoras de productos homeopáticos se encuentran:

- Boiron, compañía de Francia.
- Similia, compañía de México.
- Knop, compañía de Chile.
- Cangallo, compañía de Argentina.

El mercado homeopático ha crecido sustancialmente en los últimos años, no solo por el incremento en el conocimiento de los productos homeopáticos y los mínimos niveles de reacciones adversas que estos generan, sino también por el creciente número de médicos que actualmente prescriben remedios homeopáticos. También se explica que debido a lo espectacular que resultan los porcentajes de curación total y remisión parcial de los tumores, ha llevado a prestigiosas universidades y asociaciones de investigación científica sobre

oncología a interesarse por los tratamientos homeopáticos realizándose experimentos en laboratorios, ante células tumorales.

Las ventas de medicamentos homeopáticos representaron más de 1,5 mil millones de euros en todo el mundo en el 2007, aproximadamente el 0,3 % de la totalidad del mercado farmacéutico internacional.

Casi el 70 % de esta actividad se localiza en Europa, especialmente en Francia y Alemania. Francia, con más de 300 millones de euros, es el principal mercado mundial de la homeopatía, seguido de Alemania (200 millones de euros).

En Norteamérica, la medicina homeopática es un sector que ha crecido en los últimos años que los coloca en el tercer lugar del mercado mundial de estos productos. La Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos, informó que las ventas de la medicina homeopática crecieron en un 500 % en los últimos años. Según el Centro Nacional de Homeopatía, en los Estados Unidos las ventas están creciendo entre el 20 y el 25 % anualmente. A continuación se encuentran países como India, Brasil, Italia y Holanda.

En América Latina, a pesar de que con respecto a los países del mundo desarrollado la homeopatía se encuentra rezagada, se observa un incremento creciente en países líderes como Brasil, Argentina, Chile, México y Cuba.

En África, el 80 por ciento de la población se vale de remedios tradicionales y no de la medicina moderna para la atención primaria de la salud. En Kenia, Tanzania, Botsuana, Etiopía y Ghana se han desarrollado clínicas homeopáticas que están acercando esta medicina y sus remedios homeopáticos para la curación del sufrimiento en África.

El gobierno de Tanzania ha reconocido oficialmente a la homeopatía como una forma de curación y de apoyo a los proyectos que tratan las enfermedades como malaria, sida y cáncer.

Los estimados para el 2017-2018 apuntan hacia un crecimiento mundial aproximado a los 11 billones de euros.

**Mercado de medicamentos de uso veterinario** (comprende los antimicrobianos, quimioterápicos, antisépticos y desinfectantes, antiparasitarios, antiinflamatorios, anestésicos, tranquilizantes, hormonas, vitaminas, sales minerales, suplementos nutricionales, vacunas virales (inactivadas, vivas, atenuadas y polivalentes), vacunas bacterianas, medios diagnósticos, reactivos y sueros, entre otros).

Este mercado está dominado por las grandes trasnacionales como:

- Bayer, compañía de Alemania.
- Virbac, compañía de Alemania.
- Bremerpharma, compañía de Alemania.

Estas empresas invierten millones de dólares por imponer estándares cada día más inalcanzables para las empresas de países subdesarrollados como Cuba, de ahí que la ventaja competitiva de LABIOFAM está en ofertar productos de calidad con precios competitivos. Constituyen la principal fortaleza en este sentido contar con tecnologías, fundamentalmente en el campo de las vacunas y medios diagnósticos, que hoy solo la manejan los países desarrollados y a precios inaccesibles para los más pobres que son los más necesitados, pues no cuentan con programas de lucha para el control de enfermedades que afectan severamente su ganadería, no hay diagnóstico o es extremadamente deficiente en la inmensa mayoría de los casos, todo lo cual permite insertarse en este mercado. En este sentido se trabaja con el mercado de América Latina en países como Perú, Nicaragua, Bolivia, Ecuador y Venezuela y en África en Nigeria, Etiopía y Zimbabwe.

### **Mercado de los servicios que comercializa LABIOFAM**

En el contexto actual hay una altísima incidencia de enfermedades transmitidas por vectores sobre todo en el continente africano donde se reportan altos índices de morbi-mortalidad por malaria o paludismo en menores de 5 años y mujeres embarazadas. Además, las nuevas

regulaciones de países desarrollados limitando la utilización de insecticidas y abonos químicos abren una perspectiva a la utilización de mecanismos de control biológico en todas las áreas geográficas.

A nivel mundial se incrementa el uso de los plaguicidas biológicos; uno de los principales problemas que enfrenta la humanidad es el desafío al calentamiento global y a la desaparición de la especie humana y una de las medidas para combatir esta situación es la reducción o eliminación de los insecticidas químicos, que además han generado resistencia en las diferentes especies de vectores a las moléculas que hoy se utilizan. El control de vectores de enfermedades tropicales con el uso indiscriminado de insecticidas químicos, afecta seriamente la salud humana y el medio ambiente.

La XXIII Asamblea Mundial de la Salud ha recomendado desde 1970 que se integren métodos biológicos a los programas de lucha antivectorial (Resolución WHO 23, 33; 1) y, como primer resultado de esta resolución, recomiendan la utilización de los insecticidas microbianos a base de bacillus thuringiensis SH- 14 y bacillus sphaericus, cepa 2362, cepas que son el ingrediente activo de los biolarvicidas de la Empresa LABIOFAM.

La Unión Europea, Canadá y Estados Unidos utilizan los bioplaguicidas para el control de mosquitos desde hace más de 30 años y ofertan para el tercer mundo los insecticidas químicos y mosquiteros impregnados con ellos. Los mayores productores de bioplaguicidas en el mundo son los Laboratorios Abbot de Estados Unidos y Sumitomo de Japón.

En la actualidad LABIOFAM cuenta con más de cien especialistas prestando servicios en distintos programas en diversas regiones del mundo y muchos más en Cuba debidamente capacitados para desarrollar estas actividades. A ello se suma la ejecución de ventas de servicios en forma de asesoría de proyectos constructivos, administración de biofábricas, asesoría en montaje de tecnologías etc., lo que complementa esta opción.

La introducción de la metodología y productos cubanos, ha sido y es un proceso, obstaculizado por los intereses de las trasnacionales y las

estructuras creadas para manejar los programas diseñados, dados los intereses geopolíticos y comerciales que se mueven detrás de las ayudas, donaciones y acciones de investigación en los países subdesarrollados.

En tal sentido, LABIOFAM se encuentra en desventaja con la competencia, pues las grandes trasnacionales (Abbot, Sumitomo, Bayer) tienen la capacidad de realizar acciones de marketing, con el empleo de los grandes medios de comunicación, ferias, eventos científicos y comerciales, investigaciones y otras.

## **Tarea 2. Definición de los mercados objetivos. Análisis por área geográfica**

### **África**

Una de las mayores oportunidades de LABIOFAM S.A., está en el mercado africano, partiendo de las características epidemiológicas propias estos países, y en los cuales se puede incidir con el propósito fundamental de colaborar en el control y erradicación de enfermedades transmitidas por vectores (mosquitos, simúlidos, ratas y ratones).

La ganadería africana, esencialmente de subsistencia, está en una fase de tránsito hacia formas superiores de reproducción, sanidad animal y crianza intensiva, para lo cual es imprescindible la introducción de vacunas y medicamentos que prevengan o erradiquen enfermedades que diezman la masa o facilitan la transmisión de enfermedades a los humanos, de ahí que cada vez más se identifican intereses de los gobiernos africanos en la colaboración en este campo.

África es hoy el mayor mercado de los servicios de control de plagas, con programas en Níger, Angola, Ghana, Guinea Ecuatorial, Gabón, Congo, Tanzania y Etiopía, en los que se brindan servicios triangulados y proyectos de construcción de fábricas.

Se han logrado relaciones con la Organización de la Unidad Africana (OUA), la Organización Económica de Países de África Occidental (ECOWAS), la Organización de Países Surafricanos (SADEC), la Organización Mundial de la Salud (OMS), Roll Back Malaria y otras

organizaciones de salud y regionales y se trata de participar en sus reuniones periódicas donde se exponen los resultados alcanzados en otros países y se promueven los productos y programas de LABIOFAM.

### **Centroamérica y América del Sur**

Desde hace más de 7 años se han realizado ventas muy importantes en esta región, aprovechando principalmente las coyunturas provocadas por los desastres naturales y fenómenos meteorológicos.

De los países que conforman América del Sur, se han hecho acciones en Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile y Bolivia 9, pero solo se han comercializado los bioplaguicidas en Brasil, Ecuador, Bolivia, Perú y Uruguay.

En Venezuela se concretó una operación importante de venta de bioplaguicidas agrícolas y limitada de productos veterinarios con un contrato que tuvo dificultades en su ejecución por falta de acciones de su parte, además de un contrato de administración de una biofábrica.

En otros países, como Colombia y Uruguay, se continúa trabajando e identificando posibles oportunidades.

### **Unión Europea**

La Unión Europea (UE), está conformada por 28 estados miembros, y representa un mercado de consumo superior a los 500 millones de personas con alto poder adquisitivo. Esto lo constituye en un cliente potencial muy importante.

Se ha trabajado fuertemente para lograr la introducción del Vidatox-30 CH a través de contactos realizados con diferentes instituciones como: directivos de grandes transnacionales de la biofarmacéutica, Gabinete del Comisionado Europeo para el Comercio, directivos de órganos reguladores nacionales en materia de medicamentos y salud como MHRA en Reino Unido, AIFA en Italia y AFSSAPS en Francia, Representantes del mundo académico europeo, instituciones como el Imperial College of London, la Universidad Libre de Bruselas y el

Instituto de Ciencias Biológicas de la Universidad de Swansea en Gales, empresas dedicadas al negocio de la consultoría y asesoría en materia de registro de medicamentos y productos científicos como IMS Consulting Group en Bélgica y PharSolution en Portugal, pero el tema del registro de este producto se dilata y es muy costoso, por las exigencias de las Buenas Prácticas de Producción Europeas, conocidas por sus siglas en inglés GMP que no se pueden obviar, ya que es el camino para autorizar la comercialización de los productos en esta área.

La legislación en Europa establece que para presentar el registro en la UE hay que ser una empresa o entidad establecida en Europa, ya que se debe responder ante los órganos reguladores por la farmacovigilancia, cosa que no se puede hacer desde fuera.

A partir de lo anterior, se registró en Bulgaria el Vidatox®, no como producto homeopático sino como energizante y en este caso se denomina Vidatox® Plus.

Igualmente se ha tratado de introducir el Vidatox® 30 CH en otros países europeos, que no forman parte de la Comunidad Europea por lo difícil que resulta. En este momento se cuenta con registro en Moldavia y Georgia y en Albania se introduce con permisos de importación.

Es de vital importancia señalar que la Unión Europea es el principal mercado de Spirulina, especialmente España, Italia, Francia y Alemania, y ya en estos mercados se introdujo la spirulina cubana.

## **Asia**

Se trabaja en los mercados de China, Indonesia, India, Sri Lanka, Corea del Sur, Corea del Norte, Vietnam, Cambodia, Filipinas, Malasia, Singapur, Laos y Mongolia.

El Vidatox® es uno de los productos que más ventas ha logrado en Mongolia, Cambodia y Vietnam, pero en el caso de China ha habido dificultades con su registro sanitario, por no disponer de regulaciones para este tipo de productos, por lo que estamos trabajando para registrarlo en Hong Kong y Macao por ser territorios autónomos.

Con los biolarvicidas se han logrado algunas ventas en Indonesia y se trabaja para su registro en India, Sri Lanka y otros, así como con el Biorat® en Filipinas y Malasia.

### **Paso 5. Análisis interno**

A pesar de las limitaciones en cuanto a las representaciones permanentes en el exterior, al no haberse aprobado el esquema externo, se ha mantenido la influencia en las regiones de interés a través de misiones de corta duración tanto de especialistas, cómo de personal técnico. Además se han coordinado visitas a las instalaciones de delegaciones técnicas, gubernamentales y políticas de otros países. De esta forma se ha creado una importante red de socios comerciales, que en nombre de y representando a LABIOFAM en todos los continentes, promueven sus propuestas.

El desarrollo de tecnologías de aplicación de los productos bioplaguicidas, han permitido dar valor agregado a estos, con la propuesta de paquetes técnico-comerciales, que incluyen la venta de productos, el servicio postventa en el contexto de una política de preparación de especialistas altamente calificados que realizan estudios del universo de aplicación y ejecutan los proyectos en coordinación con las autoridades sanitarias del lugar, el compromiso de obtener resultados de impacto y la garantía de la sostenibilidad del programa con la capacitación del personal nativo.

De esta forma LABIOFAM exporta como servicio un **programa integral de control de enfermedades transmitidas por vectores**, fomentado a partir del desarrollo de vínculos con organismos regionales de salud y de los países afectados.

En la actualidad estos bioplaguicidas no se producen en Cuba, por no contar con capacidad productiva. Está en ejecución la inversión para construir tres (3) plantas (en La Habana, Villa Clara y Granma), con recursos propios a través del esquema financiero cerrado de LABIOFAM, que con la obtención de un crédito de 60,0 MMUSD del Banco de Desarrollo de China, permitirá que se acelere este proceso, para su puesta en marcha.

Por los motivos antes expuestos los biolarvicidas, Bactivec® y Griselesf®, se fabrican en China y Argentina, a partir de producciones cooperadas con laboratorios de ambos países, lo que obliga a prestar especial atención al control de la calidad en dichas plantas, situando al personal calificado para mantener la calidad de los mismos.

Está previsto, que a partir de la puesta en explotación de la planta en Tanzania "Tanzania Biotech Product Ltd" se garantice los biolarvicidas "Bactivec® y Griselesf®" para los países de la región africana. Esto permitiría contar con un producto más concentrado y se debe abaratar los costos por concepto de flete. Además LABIOFAM S.A obtendría ganancias en virtud de los contratos suscritos de administración y licencia de tecnología, así como por la compra y reventa del producto (diferencia de precio de comercialización)

En el caso del Biorat® se produce en Vietnam, en la Empresa LABIOFAM Vietnam Ltd., perteneciente al Grupo Empresarial.

En LABIOFAM, los biofertilizantes no cuentan con una tecnología de producción tan desarrollada y consolidada como en el caso de los biolarvicidas y aún no se ha propiciado un incremento que permita contar con capacidades productivas para la exportación.

En el caso de los productos naturales, la empresa se encuentra en condiciones de enfrentarse al mercado de la spirulina y al resto de los productos naturales, ya que cuenta con productos de calidad y demanda externa e interna, para aprovechar esto será necesario mejorar las capacidades de producción relativas a la cantidad, que permita elevar la oferta para la exportación, mejorando además su calidad y presentación.

Actualmente se comercializa dentro de los suplementos nutricionales la spirulina platensis 100% natural, que constituye el producto líder de esta línea y que es una micro alga verde-azul que sintetiza cantidades considerables de proteína vegetal de alta calidad, que contiene la totalidad de los aminoácidos esenciales, el pigmento ficocianina y vitamina B12, y se comercializa en polvo o en tabletas.

También se producen y comercializan Ferrical como antianémico, Vimang como antioxidante oral y en cremas, Asmacan para problemas respiratorios, Acitan, rico en fibra vegetal y minerales y otros.

Los medicamentos de uso veterinario para cubrir el encargo estatal se producen con equipos de más de 40 años de explotación, en su mayoría ya obsoletos. A partir de un crédito del gobierno de la India ha sido posible comenzar una progresiva modernización de la industria que hará mucho más eficiente los procesos productivos, así como incrementará las capacidades productivas para cubrir la demanda nacional, y paulatinamente enfrentar las exportaciones.

Cabe señalar que una característica fundamental de los procesos productivos, es la necesidad de contratar maquila para la elaboración de algunos productos cuando se dispone de las tecnologías y no se cuenta con capacidad de producción suficiente en el país o de algún equipamiento específico.

### **Tarea 3. Caracterización de los bienes y servicios que comercializa la entidad**

#### **Bienes que comercializa la entidad**

Bioplaguicidas para control de vectores. (Agrupa los biolarvicidas Bactivec® y Griselesf® y el rodenticida biológico Biorat®)

Entre las bacterias más importantes usadas en el control biológico de los mosquitos se encuentran las productoras de esporas, como el bacillus sphaericus y el bacillus thuringiensis israelensis. Éstos afectan a las larvas de los mosquitos en forma específica, sin afectar la salud humana ni a otros organismos beneficiosos como los peces, es decir que estos bacilos no causan efectos adversos o muerte a otros animales que se alimentan de larvas. A partir de estas bacterias se han elaborado larvicidas muy efectivos y específicos usados ampliamente en la lucha contra diferentes enfermedades como la malaria, el dengue y la fiebre amarilla.

El producto Griselesf® es un biolarvicida elaborado por el grupo empresarial LABIOFAM, usado ampliamente para el control biológico

de diferentes especies de mosquitos, que son vectores de enfermedades tropicales, con gran efectividad, sin que se hayan reportado casos de efectos adversos en la flora o fauna acompañante, ni en el hombre. Es una suspensión acuosa de color gris que se dispersa fácilmente en el agua de los criaderos de mosquitos y no es inflamable ni corrosiva.

El producto BACTIVEC® es un biolarvicida elaborado por el Grupo, usado ampliamente para el control biológico de diferentes especies de mosquitos, con gran efectividad y sin que se hayan reportado casos de efectos adversos en la flora o fauna acompañante, ni en el hombre. Es una suspensión acuosa de color gris que se dispersa fácilmente en el agua de los criaderos de mosquitos y no es inflamable ni corrosiva.

El Biorat® es un rodenticida biológico cuyo principio activo es la bacteria salmonella enteritidis, var, danysz lisina negativa, fagotipo 6a, la cual está incluida en un cebo a base de arroz sin descascarar. Dicha bacteria es monopatógena para roedores múridos y algunos integrantes de la familia cricetidae, habiendo sido probada su inocuidad para el humano y otras especies de animales.

Estos productos se usan para combatir y controlar los vectores que transmiten diferentes enfermedades, que afectan principalmente a países del área tropical y sub-tropical como el dengue, la malaria, oncocercosis, filariasis, encefalitis, leptospirosis, peste bubónica, hantaviriosis y tifus murino entre otras, son en la actualidad consideradas enfermedades emergentes y re-emergentes, aunque en muchos países son endémicas, poniendo en riesgo aproximadamente a la mitad de la población mundial.

### **Biofertilizantes, bioplaguicidas y bioestimulantes para uso agrícola**

Estos bioproductos son capaces de sustituir del 20 al 25% a los fertilizantes químicos de base nitrogenada, llegando en algunos casos como el de los cítricos hasta el 50%, algunos pueden sustituir a los fosfóricos y otros a los de base completa (N-P-K). Incrementan hasta el

35% el crecimiento de los diferentes órganos de las plantas y hasta el 23% su rendimiento agrícola, con aumento de peso y diámetro de frutos y bulbos. Son muy efectivos en cultivos de viandas y hortalizas, cereales, plátano, frutales, café, tabaco, plantas ornamentales y otras, pues frenan o disminuyen considerablemente el desarrollo de microorganismos patógenos en los suelos, constituyendo una tecnología “limpia” y biodegradable.

Entre los bioproductos agrícolas se encuentran:

- **DIMARGON:** biofertilizante fijador de nitrógeno.  
Se utiliza para la nutrición de los cultivos por la bacteria de la especie *azotobacter chroococcum*. Aporta nitrógeno del aire estimula el crecimiento vegetal y sustituye hasta un 35% del fertilizantes nitrogenado.
- **FOSFORINA:** biofertilizante solubilizador de fosfato.  
Se obtiene a partir de la bacteria perteneciente a la especie *pseudomona fluorescens*, que solubiliza el fósforo de los suelo y estimula el desarrollo y crecimiento vegetal. Sustituye hasta un 30%de la fertilización mineral fosfórica.
- **ECOMIC:** biofertilizante y bioestimulante.  
A base de cepas de hongos micorrízicosarbusculares del género *glomus*. Es un biofertilizante “simple”. Las cepas se recomiendan en base a los tipos de suelos. Producto de alta competitividad y efectividad, capaz de desarrollar una asociación mutuamente beneficiosa con un amplio espectro de cultivos, denominada micorriza que potencia la nutrición de las plantas.
- **Biojas:** bioplaguicida y bioestimulante  
Compuesto por ácido jasmónico y otros jasmonatos (600-700 mg/L).

**Productos naturales (comprende suplementos nutricionales, cosméticos y productos homeopáticos)**

**Suplementos nutricionales**

Las principales características que identifican los productos naturales son: 100% naturales, están dirigidos a todos los grupos poblacionales,

no son tóxicos, no provocan efectos adversos y poseen registros sanitarios según su presentación final como suplementos nutricionales.

En este grupo se encuentran:

- Acitan: suplemento de fibra dietética vegetal para la profilaxis y el tratamiento de desórdenes gástricos, con efecto citoprotector sobre la mucosa gástrica.
- Asmacan: rico en vitamina C, con efecto antiasmático, anticitarral, expectorante, bronquodilatador y antioxidante.
- Ferrical: fuente de hierro hemínico, de aminoácidos esenciales y restaurador del estado nutricional.
- Vimang: línea de productos derivados de la corteza del mango, ricos en manguiferina con acción antioxidante, antiinflamatoria, analgésica e inmunorreguladora.
- La spirulina platensis: suplemento nutricional, coadyuvante en el tratamiento de enfermedades causadas por déficit de proteínas, vitaminas, minerales y oligoelementos, contribuyendo a equilibrar todos estos elementos en el organismo.

La spirulina: microalga (cianobacteria) verde-azul microscópica, pluricelular, de forma helicoidal. Es una fuente biológica de alto valor proteico, conteniendo la totalidad de los aminoácidos esenciales (8) y 10 de los 14 no esenciales en un perfecto balance, gran contenido de vitaminas, minerales y ácidos grasos esenciales.

La spirulina no se produce por los países de la Unión Europea, por lo que casi en su totalidad es importada como alimento o como producto dietético en forma de comprimidos, cápsulas o en polvo y se distribuye en farmacias, herbolarios y tiendas de dietéticos.

### **Cosméticos**

Entre los cosméticos y similares que actualmente se comercializan se encuentran: cremas, geles, lociones limpiadoras con y sin calor, mascarillas, máscara corporal, etc.

- **Crema nutritiva para cutis seco SHAMAN:** esta crema es una emulsión de aceite en agua con propiedades nutritivas, humectantes e hidratantes que favorecen la elasticidad de las pieles secas.

- **Crema nutritiva para cutis graso SHAMAN:** esta crema ayuda a mantener la tersura, suavidad y flexibilidad de la piel.
- **Crema antiarrugas SHAMAN:** esta crema contiene una base emulsionada formada a partir de un gel lo que le confiere un alto poder hidrofílico que permite mantener la hidratación y tonicidad de la piel.
- **Gel facial SHAMAN:** es un producto rico en elementos nutricionales y antioxidantes. Por sus características tecnológicas es capaz de crear una capa sobre la piel que estimula la irrigación y favorece el proceso de humectación. Debido a la ausencia total de componentes grasos en la formulación es ideal para el tratamiento de pieles acnéicas y grasas.
- **Loción limpiadora (hidroalcohólica) SHAMAN:** es una loción hidroalcohólica para completar la limpieza de la piel aportando a esta, sustancias con actividad cosmética específica.
- **Loción limpiadora (libre de alcohol) SHAMAN:** limpia en profundidad la piel sin agredirla, restituyendo el film hidrolipídico que protege al cutis de los agentes externos. Es el limpiador ideal para pieles secas, incluyendo las más sensibles, por la acción antiinflamatoria de la spirulina.
- **Desmaquillante facial en crema SHAMAN:** limpia profundamente, penetra en los poros y elimina todo rastro de maquillaje. Desaparecen las células muertas, así como las impurezas de la epidermis. Gracias a los componentes del extracto de spirulina la piel permanece suave y tersa.  
Desmaquilla suavemente la delicada zona de los ojos manteniendo rehidratada la piel.
- **Máscara blanqueadora SHAMAN:** la exfoliación es un paso indispensable en cualquier tratamiento blanqueador. Esta máscara combina el efecto de pulido del polvo mineral con el aclarador del ácido cítrico. Contiene también un complejo fotoprotector UVA/UVB que previene la aparición de nuevas manchas. Es el complemento ideal para el tónico aclarador.
- **Máscara regenerante para pieles secas SHAMAN:** el estado de la Hipodermis también ejerce una influencia visible en el aspecto de la

piel. Cuando hay reducción de peso, por dietas extremas, alimentación baja en calorías, etc., la piel no recibe los cuidados suficientes y no tarda entonces en aparecer cansada, envejecida y marchita.

- **Máscara astringente para pieles grasas SHAMAN:** la piel grasa es compacta, mal irrigada, con un leve tono brillante debido a la grasa, casi siempre de poros dilatados, la producción exagerada de grasa determina a menudo la formación de comedones y espinillas. Los productos cosméticos que ayudan a eliminar la grasa sobrante y reduzcan su producción son los ideales para este tipo de piel.

### **Productos homeopáticos**

El VIDATOX® 30-CH homeopático, nombre comercial, es un bioterapéutico homeopático que tiene como principio activo el veneno del escorpión *Rhopalurus Junceus* en dilución 30 centesimal. Es un producto potencialmente no tóxico por vía oral, con actividad demostrada como analgésico, antiinflamatorio y antitumoral. Su uso no excluye ni limita otras medidas convencionales del tratamiento oncológico, por el contrario, su empleo simultáneo puede tener efecto sinérgico o potenciador de la actividad antitumoral en los tratamientos oncológicos convencionales.

Este producto se presenta en frascos de vidrio ámbar de 30 ml con tapa de rosca y retapa-cuenta gotas, con su prospecto y estuche individual. Cada frasco contiene 120 dosis, además se presenta en estuches múltiples de 12 unidades. Se recomienda como adyuvante en el tratamiento de enfermedades neoplásicas. No cuenta con ninguna contraindicación conocida.

### **Servicios que comercializa la entidad**

#### **Servicios integrales de control de vectores:**

Los servicios integrales de control de vectores se originan como resultado del trabajo del Grupo. LABIOFAM S.A. comercializa, a partir de la experiencia acumulada un programa de control de vectores transmisores de enfermedades al hombre con el objetivo general de su

control a través de la transferencia tecnológica sobre el uso de productos biológicos, y la asesoría directa en el terreno con la participación de especialistas del Grupo, para desarrollar el control de enfermedades transmitidas por vectores (mosquitos, simúlidos, ratas y ratones) con un uso eficiente de los recursos humanos y materiales para su ulterior desarrollo y garantizar su sostenibilidad; este programa incluye:

- Efectuar diagnósticos entomológicos y epidemiológicos, así como de infestación de ratas y ratones, presentando a las autoridades el proyecto del programa y la planificación de recursos humanos y materiales para su desarrollo, con un presupuesto de gastos estimado.
- Aplicar los biolarvicidas para el control de la fase larvaria del vector de las diferentes especies de mosquitos y simúlidos.
- Aplicar rodenticidas biológicos para el control de ratas y ratones.
- Evaluar los resultados de los tratamientos aplicados.
- Mejorar la educación sanitaria a las comunidades para incorporarlas en la lucha antivectorial.
- Mantener un sistema de vigilancia entomo-epidemiológico y de aplicación de productos biológicos, con capacitación del personal local que haga sostenible los resultados.
- Ofertar asesoramiento para la construcción, venta de proyectos y contratos de administración para las fábricas para la producción de biolarvicidas, rodenticidas biológicos y biofertilizantes, para que cada país tenga la autonomía necesaria para el control de enfermedades, epidemias y daños económicos. Estas fábricas se ofertan como proyectos completos en la modalidad venta de proyectos y asesoría técnica y además de los ingresos como resultado de la prestación de servicios, permitirán a futuro ingresos por royalty pues esas fábricas producirían los productos de LABIOFAM bajo licencia.

#### **Tarea 4. Análisis de la capacidad disponible por familia de productos para la exportación**

En la tabla que a continuación se muestra se puede observar la capacidad disponible para la exportación por familia de productos.

**Tabla 3. Capacidad de exportación por familia de productos**

<b>Familia de productos</b>	<b>Capacidad disponible para la exportación</b>
Biolarvicidas, Bactivec® y Griselesf®	Por compromisos de contratos firmados, con producciones negociadas en China y Argentina. Se producirán en Tanzania con capacidad de 6 000 000 litros/año y con posterioridad en las plantas que se construyen en Cuba.
Rodenticida biológico Biorat®	Capacidad de producción limitada en Cuba. Se asume la mayor cantidad de las exportaciones desde LABIOFAM VIETNAM con capacidad de 1 200 T/año
Bioplaguicidas y fertilizantes para uso agrícola	Capacidad limitada hasta la puesta en marcha de las nuevas fábricas, si se requiere por gran volumen de exportación, se pueden producir en China.
Productos naturales (suplementos nutricionales)	Acitan – 15 600 frascos por año Asmacan- 48 000 frascos por año Ferrical- 300 000 frascos por año Spirulina-300 000 potes anual y ofertas en polvo a granel
Producto homeopático Vidatox®	12 millones de frascos de 30ml al año

## **Paso 6. Análisis DAFO**

Luego de realizado el análisis de la situación de la organización se determinaron las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

### **Debilidades:**

- Presentación de productos que no se corresponde con las exigencias del mercado internacional (envases y embalajes)
- Escasa actividad publicitaria y promocional
- Capacidad financiera limitada
- Desconocimiento de los productos y países con mayores posibilidades
- Precios en algunos casos superiores a los de la competencia
- No contar con un esquema externo apropiado.

### **Fortalezas:**

- Prestigio internacional de los productos, dado por los resultados obtenidos en los países donde se han aplicado.
- Especialistas de reconocido prestigio internacional con sentido de pertenencia, consagración, calificación y experiencia.
- Oferta de un programa integral para el control de vectores que transmiten enfermedades con alta incidencia en el ser humano, como la malaria, dengue, leptospirosis y otras, realizado de forma particular por territorios.
- Alta calidad de los productos en el mercado internacional.

### **Oportunidades:**

- Alta demanda de los productos en el mercado internacional
- Respaldo de gobiernos y países amigos.
- Tendencia internacional al uso de los productos biológicos
- Acuerdos internacionales de integración o complementación económica
- Posibilidades de negocios a través de las oportunidades que brindan el MINCEX y el MINREX para establecer vínculos directos con autoridades de otros países
- Presupuestos elevados por los gobiernos para el control de vectores y enfermedades

- Incremento de acuerdos de colaboración entre Cuba y otros países en materia de salud pública y desarrollo ganadero
- Presencia de médicos cubanos en diferentes países y la atención primaria como estrategia integral de salud
- Excelentes relaciones intergubernamentales con numerosos países
- El Bactivec® SC, recomendado como Larvicida biológico por la OMS
- Apoyo de los ministerios e instituciones cubanas para la introducción de los productos.

**Amenazas:**

- Competidores reconocidos, con alta capacidad financiera
- Apoyo financiero internacional para el desarrollo de nuevos productos, que compiten con los de LABIOFAM, fundamentalmente del Programa de Iniciativa Presidencial de los Estados Unidos, que durante los últimos años viene ejerciendo una fuerte presión a los programas nacionales de control de paludismo en el continente africano, lo cual limita la toma de decisión de los gobiernos para la aceptación de los programas cubanos
- Situación de crisis mundial económica y financiera que limita la capacidad de compra de los países
- No se aplican en Cuba los programas de control de vectores con productos biológicos, sin embargo se realizan con químicos, lo que afecta la credibilidad del programa en el exterior
- Bloqueo económico, financiero y comercial contra Cuba, que imposibilita la negociación con empresas subordinadas comercial y políticamente a Estados Unidos
- Regulaciones regionales, con incremento de los requisitos registrales, que impiden y dilatan la penetración de productos foráneos
- Directiva gubernamental de no firmar programas con gobiernos, sino con empresas privadas.
- Trámites engorrosos, dilatados y costosos para la obtención de los registros sanitarios de los productos en los países

### **ETAPA III. Diseño y planeación**

#### **Paso 7. Definición de los objetivos**

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, y utilizando el trabajo en equipo, se definen los siguientes objetivos para el grupo LABIOFAM S.A. para el período 2016-2020:

- Satisfacer las demandas de los clientes en los diferentes mercados externos, con el ahorro de importaciones y un nivel de satisfacción de los clientes superior al 90 %.
- Elevar las ventas en más del 2% respecto al año anterior y consolidar el mercado de Centro América y América del Sur con énfasis en los países del Alba como Nicaragua, Venezuela, Ecuador y Bolivia.
- Incrementar las exportaciones de la spirulina entre un 15-20%.
- Lograr una posición en el espacio comunitario por la calidad de los productos que se ofertan, en algún laboratorio con todos los permisos y buenas prácticas de producción europeas.
- Garantizar la comercialización de productos que reúnan los requisitos del mercado externo.

#### **Paso 8. Definición de las estrategias**

- Ampliar las capacidades de comunicación institucional (promoción y publicidad).
- Participar en eventos nacionales e internacionales que estén vinculados a objetivos comerciales de la organización.
- Trabajo de conjunto con las direcciones de América Latina de los OACE, MINCEX y MINREX con la finalidad de insertarse en el esquema de trabajo que desarrollan en el área de Centro América y América del Sur.
- Lograr la autorización de la comercialización del Vidatox-30 CH en países de la Unión Europea a partir obtener el registro del Vidatox® 30 CH según las exigencias de las buenas prácticas de producción europea.
- Crear las bases de una futura expansión, en países de la Unión Europea, en el negocio de los productos naturales.

- Mantener actualizadas las marcas, registros y patentes de los productos LABIOFAM.
- Fortalecer la cartera de socios comerciales en todos los países, ya sea por medio de la representación y distribución comercial o como agencias.
- Búsqueda de clientes directos para exportaciones, (por vía marítima o por vía aérea), priorizando el uso de las facilidades de la aerolínea nacional Cubana de Aviación cuando cubre los destinos y sus precios son competitivos.
- Realizar actividades promocionales en otros países mediante el envío de investigadores, misiones comerciales y personal de apoyo, a fin de entrar en contacto con la comunidad científica y técnica, funcionarios gubernamentales, así como acceder a los medios de difusión masiva, como vía para dar a conocer los productos y programas, sus bondades y defenderse de las agresiones de la competencia.
- Realización de congresos en Cuba y eventos en el exterior, con la participación de personalidades de la ciencia e instituciones gubernamentales.
- Edición de la revista técnico-comercial LABIOFAM con una frecuencia trimestral, donde se recojan artículos científicos y técnicos relacionados con los productos y servicios, además de los hechos más relevantes que van sucediendo en las diferentes direcciones y empresas que componen el Grupo
- Actualización periódica de página web de LABIOFAM dónde se expone la calidad de los productos, así como experiencias y proyectos integrales que se desarrollan en Cuba y otros países.
- Lograr la certificación del Sistema de Gestión de Calidad de LABIOFAM S.A.
- Incorporar nuevos productos de exportación que resulten más competitivos a las exigencias del mercado.
- Consolidar los programas integrales de control de enfermedades transmitidas por vectores.

- Desarrollar y/o ampliar la infraestructura material (transporte e informática) y de personal, vinculada a la actividad comercial.

### **Paso 9. Definición de indicadores de progreso en el cumplimiento del plan**

De acuerdo con los objetivos definidos se definen como indicadores de progreso en el cumplimiento del plan los siguientes:

- Responder a las demandas de los clientes en más de un 95%.
- Incorporar más de 20 nuevos clientes en la cartera de clientes de la entidad de forma anual.
- Obtener más de 2 nuevos registros sanitarios de productos en nuevos mercados de forma anual.
- Incrementar las ventas en más del 2% respecto al año anterior y alcanzar el 100% del cumplimiento del plan de ventas.
- Incrementar las exportaciones de la spirulina en más del 15% respecto al año anterior.
- Asociarse o contratar con un laboratorio que cumpla con las buenas prácticas de producción europeas.
- Comercializar los productos según los requerimientos que demanden cada uno de los clientes de acuerdo a su mercado.

## ETAPA IV. Implementación y control

### Paso 10. Definir el plan de acciones

Plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y estrategias diseñados:

No.	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto
	Establecer y fortalecer contactos con diferentes instituciones europeas, como: Gabinete del Comisionado Europeo para el Comercio, Directivos de órganos reguladores nacionales, en materia de medicamentos y salud como MHRA en Reino Unido, AIFA en Italia y AFSSAPS en Francia, representantes del mundo académico europeo, entre otros.	Director de Negocios	Agosto/2018	5000.00 USD. (presupuesto de gastos relaciones internacionales)
	Establecer y fortalecer contactos con empresas dedicadas al negocio de la consultoría y asesoría en materia de registro de medicamentos y productos científicos como IMS Consulting	Director de Exportaciones	Agosto/2018	5000.00 USD (presupuesto de gastos relaciones internacionales)

	Group en Bélgica y PharSolution en Portugal.			
	Requerir, por mediación del Bufete Lex S.A., las solicitudes de registros internacionales de marcas y la vigilancia de los mismos hasta su renovación, a través de los tratados internacionales.	Directora Jurídica de LABIOFAM S.A	Según corresponda	5000.00 CUP, 5000.00 CUC, 10000.00 USD (gastos por servicios legales).
	Definir criterios de selección de los socios comerciales (capacidad financiera, logística y base tecnológica)	Directora de Inteligencia Comercial	Enero/2018	
	Desarrollar procesos de control de calidad y lograr la estandarización de estos para la implantación de un sistema de gestión.	Especialista de Calidad	Junio/2018	15000.00 CUC (gastos por concepto de servicios)
	Negociar con la Unidad de Desarrollo e Innovación para la obtención de nuevos productos exportables de acuerdo a las	Director de Negocios, de Exportaciones, Directora	Junio/2018	

	exigencias del mercado externo	Investigación y Desarrollo		
	Negociar con el cliente la posible venta a granel y envase en el país de destino o la entrega por parte del cliente de los envases que considere apropiados para la venta minorista en su país, (cosméticos que no cumplen con la calidad del envase)	Director de Negocios y de Exportaciones	Abril 2018	10000.00 USD (gastos de viajes, hospedaje y dietas hacia el país del cliente)
	Legalizar los certificados de libre venta y documentos que se exijan por la legislación del representante como parte de los expedientes para el registro sanitario de los productos exportables.	Director Jurídico y de Exportaciones.	Según corresponda	2000.00 CUP, 2000.00 CUC. 5000.00 USD (gastos de legalización de documentos)
	Realizar pruebas de campo en países de mayor interés como Ecuador, Bolivia y el Salvador para el registro y comercialización de biofertilizantes, bioplaguicidas y bioestimulantes para uso	Director de Exportaciones y Especialista Técnico	Noviembre/2018	10000.00 USD (presupuesto de gastos)

	agrícola			
	Revisar anualmente la política de precios	Directora de Inteligencia Comercial	Anualmente	
	Revisión y ajuste de la cartera de negocios de acuerdo con disponibilidad real de productos y servicios	Director de Negocios, Exportaciones, Directora de Inteligencia Comercial de LABIOFAM .SA y Directora de Negocios del OSDE LABIOFAM	Trimestralmente	
	Participación en ferias y eventos comerciales nacionales y en el exterior, aprovechando CEPEC y Cámara Comercio.	Directora de Inteligencia Comercial.	Según convocatorias	20000.00 USD
	Realización de misiones técnico-comerciales a los países donde se implementan programas de control de vectores y a nuevos con perspectivas para su ejecución.	Director de Exportaciones	Según se organicen	20000.00 USD

## **Paso 11. Definir las políticas de la organización**

- **Política marcaria, de registros y patentes**

La política marcaria está dirigida a garantizar que los productos, conocidos y resultantes de investigaciones en desarrollo, una vez obtenidos sus registros en Cuba, en dependencia de las áreas o países objetivos en que puedan ser comercializados, sean registradas sus marcas, como medida de protección, para evitar que se inicie su comercialización sin estar debidamente protegidas.

En igual sentido priorizar las patentes, cuando se trabaje con resultados que puedan ser de interés de otras instituciones o países interesados en invertir en plantas productoras o desarrollar de cualquier forma su producción.

Especial atención se presta al registro sanitario de los productos en los países con los cuales se establecen relaciones de negocios, se identifican socios comerciales y se presupone que es un área o país objetivo.

Prestar especial cuidado a la protección de los registros sanitarios, dejando refrendado en los contratos la indiscutible propiedad de LABIOFAM, sobre los mismos siempre y cuando la legislación nacional lo permita.

En cuanto a los productos de la Empresa GENIX, tiene como política trabajar en dos líneas fundamentales:

- Dentro del país la empresa debe registrar en el Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos subordinado al Ministerio de Salud Pública, todos los productos que comercializa incluyendo aquellos que se fabrican en otros países, además en esta misma institución se emiten los Certificados de Libre Venta por cada producto para cada uno de los países en los que se comercializan.
- En el exterior, establecer en cada uno de los contratos, que los clientes se responsabilizan con el registro de los productos que comercialicen en cada país y que este se realiza a nombre y en representación de LABIOFAM. En caso de romperse las relaciones comerciales con alguno de estos clientes se pacta el pago del costo

de los registros en el referido país, se liquida el valor de ellos y quedan dichos registros en poder de la empresa.

- Todas las marcas comerciales deben estar registradas ante la Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI), la marca Genix® para los productos naturales, Biorat® que identifica el rodenticida biológico, Griselesf® para el biolarvicida a partir del bacillus sphaericus, Bactivec® para el biolarvicida a partir del bacillus thuringiensis israelensis, el Vidatox® que protege al Vidatox 30 CH y el Vidatox Plus, Labiofam® protege a los medicamentos veterinarios. Es necesario destacar que estos derechos de propiedad industrial son de carácter territorial por lo que deben registrarse en cada país donde se pretenda comercializar los productos.

- **Política de precios**

Los precios se establecen en correspondencia con el adecuado equilibrio con respecto a los precios de la competencia según el tipo de producto, así como con las características específicas de cada uno de ellos, referido esto últimos a su valor social a partir de su utilidad en el tratamiento de enfermedades tan graves como el cáncer.

Los precios se negocian de mutuo acuerdo con los clientes en cada mercado y teniendo en cuenta la política de precios para el año, que establece el Grupo Empresarial. También se toman en consideración factores tan importantes como la perspectiva de venta en este mercado, cantidades contratadas de producto, forma y plazos de pagos pactados, etc.

En los programas integrales para el control de enfermedades, al negociarse los precios, se incluye como valor agregado la asistencia técnica de los profesionales, además de considerar un pago específico por servicios profesionales por cada uno de ellos en los nuevos contratos que se suscriban.

En caso de interés gubernamental, se tienen en cuenta las características del país y los márgenes de utilidad posible, que

permitan lograr la aceptación del programa y que se cumplan los objetivos propuestos con su ejecución.

La política de precios se emite anualmente y se analiza de forma trimestral la pertinencia de su actualización en función del mercado. El exportador tendrá un margen para la negociación en función de las características del mercado. La disminución de los precios establecidos solo será autorizada con carácter excepcional por el Director de Exportaciones, Director de LABIOFAM SA o el Presidente del OSDE y aprobada en el Comité de Contratación de LABIOFAM S.A.

Como principio se negociará el cobro anticipado de las mercancías y servicios, o la presentación de instrumentos de pago seguros, otorgando facilidades de pago solo cuando la importancia del cliente o del mercado lo justifique.

- **Política de supervisión, control y elevación de la calidad y presentación de los productos exportables**

Mantener una retroalimentación sistemática mediante la realización de estudios de mercado de diversas áreas y productos, la actualización permanente de la cartera de clientes y proveedores y la realización de encuestas de satisfacción de los clientes.

Siempre se debe tener en cuenta los requisitos regulatorios establecidos en la legislación vigente aplicable a los productos que se comercializan según PNO10-06-004 “Identificación de las regulaciones legales y reglamentarias”.

- **Política de transporte y seguro**

De acuerdo a las características de los productos comercializados por la Empresa, se emplean tanto la vía aérea, como la marítima, en algunos casos con contenedores refrigerados para que no se afecte la calidad por altas temperaturas durante el tiempo prolongado dentro de los contenedores.

En las negociaciones comerciales, dado la condición de exportadores, aceptar contratar INCOTERMS que incluyan el Flete hasta el lugar de destino para lo que se utilizará como primera opción los servicios de Cubana de Aviación y de no ser posible del resto de las líneas aéreas extranjeras que operan en el país.

En los casos que en la negociación se acepta la entrega de los productos en destino, se incluyen los gastos vinculados con la póliza de seguro contra todo riesgo, a través de ESICUBA, los gastos de inspección a través de CUBACONTROL y el cliente se responsabiliza que en caso de reclamación se haga a través de la LLOYD'S y hacerla llegar a esta Empresa.

### **Paso 12. Identificar las inversiones a acometer**

Para el aumento de las exportaciones fundamentalmente a América Latina, con posibilidades de extensión a los países de África, además del abastecimiento del mercado nacional se cuenta con un crédito de 60.0 MMUSD del Banco de Desarrollo de China, que también contempla la inversión del Laboratorio de alta seguridad para la Vacuna Influenza Aviar.

De la inversión aprobada para las plantas de producción industrial de bioplaguicidas y bioproductos agrícolas:

- La de La Habana se encuentra, a un 60% de ejecución civil y está en estos momentos en fase de contratación de su equipamiento
- La de Villa Clara está a un 35% de ejecución civil
- Bayamo está en sus inicios, en la etapa del movimiento de tierra.

El objetivo de estas industrias, es dar respuesta a los programas de salud pública vinculados al control biológico de los vectores causantes de enfermedades en la población y la producción de bioproductos de uso agrícola para sustitución de fertilizantes y plaguicidas químicos.

Por otro lado con un crédito de 5.1 MMUSD del gobierno de la India se acomete la modernización y ampliación de la Planta de

Medicamentos Inyectables para mejorar sus condiciones y crear capacidades.

En el caso de la spirulina para cubrir la demanda de exportación se requiere de una inversión en el proceso productivo, valorada en 640.0 MUSD, que abarca:

- Terminación de los objetos de obra en las plantas de producción de Jaruco y Zaragoza y mejora de su equipamiento.
- Crecimiento en los equipos de transporte e informatización destinados a la distribución, y de los equipos destinados al control de la calidad de los productos a comercializar.

### **Paso 13. Definir programas de capacitación**

Cada año se elabora el plan de capacitación de la Empresa, por la Dirección de Recursos Humanos, atendiendo a las necesidades de preparación técnica y profesional, y sobre todo a la necesidad de contar con vendedores y compradores internacionales que hayan cursado el Diplomado de Comercio Exterior, en estrecha coordinación con las direcciones de exportaciones e importaciones.

Entre las prioridades de capacitación está:

- El dominio de idioma inglés en funcionarios y especialistas vinculados a las Direcciones de Exportaciones, Importaciones y Negocios
- El dominio de idioma francés en algunos casos, impartidos ambos por el Instituto del Comercio Exterior y la Alianza Francesa
- Conferencias, talleres y seminarios ofrecidos por la Cámara de Comercio, la Aduana General de la República y otras instituciones facultadas.

En la Dirección de Recursos Humanos, se cuenta con el programa de formación continua elaborado a partir de la matriz de competencia de cada puesto de trabajo, donde se determinan las necesidades de capacitación de cada trabajador y con estas se elaboran y aprueban el programa de capacitación anual, el cual es chequeado de forma sistemática por la dirección.

## **Conclusiones parciales capítulo 2**

Lo analizado anteriormente permite arribar a las siguientes conclusiones parciales:

1. Se propuso un procedimiento para el diseño de la estrategia de comercialización de LABIOFAM S.A.
2. Se elaboró la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A.
3. El estudio (de implementarse completamente por la entidad), permitiría elevar los ingresos por la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM S.A. a partir de la mejora de su gestión comercial.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación se arriban a las conclusiones siguientes:

1. La temática abordada es de gran importancia y su pertinencia está en relación directa con la política económica y social del país, y en el perfeccionamiento de la actividad comercial de LABIOFAM.
2. El procedimiento propuesto se distingue por cuatro rasgos (flexible, sistémico, participativo e integral) y consta de 4 etapas (preparación inicial, análisis situacional, diseño y planeación, e implementación y control), y constituye un instrumento que permite dar solución al problema científico de la investigación.
3. Se cumplió con el objetivo general de la investigación al elaborarse una estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se plantean las recomendaciones siguientes:

1. Dar a conocer a la Junta Directiva de LABIOFAM S.A, Consejo de Dirección del OSDE LABIOFAM y especialista de la Dirección de Exportaciones de LABIOFAM S.A los resultados de esta investigación científica.
2. Aplicar la estrategia comercial elaborada para la exportación de bienes y servicios de la Sociedad Mercantil LABIOFAM S.A., que contribuya a la consolidación de la presencia de la empresa en los diferentes mercados.
3. Continuar perfeccionando y actualizando la estrategia comercial elaborada.
4. Abrir nuevas temáticas de investigación relacionadas con el objeto y el campo de investigación de tal manera que contribuya a la mejora de la gestión comercial de la Sociedad Mercantil.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. American Marketing Association. (1985). Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago.
2. American Marketing Association. (1960). Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago.
3. Ansoff, H. I; Declerk, R.P y Hayes R.I. (1993). El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas. México.
4. Armstrong, G; Kotler, P. (2007) Principios de Marketing. São Paulo: Person Prentice-Hall, 12ª Edição.
5. Ávila, Y. (2013). Plan de marketing para la cooperativa no agropecuaria de seguridad técnica Xecurity Coop. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
6. Barksdale, H., Darden, B. (1971). Marketers: attitudes towards the Marketing concept. Journal of Marketing, pp. 29-36.
7. Blanco, H. (2011). Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11. La Habana, Cuba.
8. Bell, D. (2013). Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal en negocios emergentes del municipio Holguín. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín.
9. Berkowitz, E.; Kerin, R.; Rudelius, W. (1989). Marketing. St. Louis: Times Mirror.
10. Bases generales del perfeccionamiento empresarial: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998.
11. Bigné, E. (1997) Marketing de destinos turísticos (Material de Diplomado), Varadero, Cuba.
12. Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Consultado en agosto 2017. Disponible en [www.pymes-online.com](http://www.pymes-online.com). Consultado: Agosto 2017.

13. Cartera de productos y servicios de LABIOFAM S.A. 2017
14. Castellanos, G. (2000). Concepción de un modelo para la formulación de estrategias de comercialización de empresas turísticas. Consultado el 12 de julio del 2017. Disponible en: <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2000/3/articulo01.html>
15. Cañón P., Osorio O., Pinzon C. (2014). Balanced Scorecard como Modelo articulador entre la estrategia organizacional y el sistema de gestión de calidad de una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano. Proyecto de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Calidad, Universidad de Medellín, Medellín.
16. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba (41).
17. Correa, D. (2011). Plan de marketing para PYMES. Asesoría de empresas. Consultado en mayo 2017. Disponible en <http://www.correayc Fuentes.com>.
18. Curso Práctico de Técnicas Comerciales. Ediciones Nueva Lente S.A., 2do Fascículo.
19. David, F. (1994) La gerencia estratégica. Fondo Editorial LEGIS, Colombia.
20. Decreto Ley 252/2007. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
21. Díaz, I., Hernández, A., Barreiro L. (2005). Marketing en Cuba: un estudio obligado. La Habana.
22. Documentos informativos de los productos exportables de LABIOFAM S.A. 2017
23. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Consultado en junio 2017. Disponible en <http://jurisint.org/pub/06/sp/doc/C17.pdf>.
- Eguez, A. (2017). Marketing y estrategias comerciales. Gerencia de mercadeo y proceso decisorio, en Ecuador. Revista Publicando, 4 (11 (2)).
24. Escritura de constitución de LABIOFAM S.A. 1993

25. ESEM Internacional. (2000). Módulo VIII. Plan de marketing y distribución. Ediciones ESEM, España.
26. Estados financieros de LABIOFAM S.A. 2011-2016
27. Estrategia integral de LABIOFAM S.A. 2017
28. Font, Y. (2012). Formulación de las estrategias para la comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis en opción al título académico de máster en dirección, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
29. García, G. (2011). ¿Qué es un plan de marketing? Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el marketing, la comunicación y la innovación. Consultado el 13 julio 2017. Disponible en: <http://www.pymesyemprendedores.es>.
30. González, M. (2000). Modelo para la formulación de estrategias de comercialización. Aplicación a la unidad básica de atención y comercialización en divisas. Tesis en opción al grado científico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. Cuba.
31. González, L. (2017). Metodología para el desarrollo de la inteligencia comercial en la Empresa Mecánica "Héroes del 26 de julio". Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín.
32. Gelmetti, J. C. (2006). PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.
33. Guerras, L., Navas, J. (2007). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. 4ta edición. Madrid: Thomson Civitas.
34. Gutiérrez, O. (2003). Marketing Básico. Guía Metodológica. Universidad Metropolitana, Guayaquil, Ecuador.
35. Hernández Á. (2001). Tendencias y funciones actuales de la mercadotecnia en Cuba. Revista Espacio, Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. No 5. La Habana, Mayo-Agosto.
36. Hernández, A., Díaz, I., Barreiro L. (2004). Marketing en Cuba: Donde nos encontramos. Folletos Gerenciales, Año VIII, Nro 11.

37. Informes cierres anuales de las exportaciones de LABIOFAM .SA. 2011-2016.
38. Junco G. (2017). LABIOFAM S.A: propuesta de innovación en la aplicación del Programa de Lucha contra Vectores y su impacto en el incremento de las exportaciones de servicios. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, XVI edición. La Habana, Cuba.
39. Keith, D. (1981) La atención al cliente como factor de ventajas competitivas, en su calidad de los servicios. Editorial Mc Graw Hill, México.
40. Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing México: Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall
41. Kotler, P. et, al. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
42. Kotler, P. (1999). Introducción al Marketing. Prentice-Hall. Madrid. España.
43. Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, México.
44. Kotler, P. (1989). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, México.
45. Kotler, P. (1980) Principles of Marketing, Prentice Hall INC, Biblioteca del Congreso, USA.
46. Kotler, P. (1974), Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª edición, Diana, México.
47. Lambín, J.J. (1987). Marketing Estratégico. Edición McGraw-Hill, México.
48. Lambin, J.J. y Peeters, R. (1981). La gestión de Marketing. ICE, Madrid,
49. Levitt, T. (1994), Market-Driven Management, “The evolution of Marketing and Business Strategy” John Wiley & Sons, Inc. NY.
50. Levitt, T. (1991). Marketing Management, 7th, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
51. Levitt, T. (1983). The globalization of the markets. HBS Press, Cambridge, Mass.

52. Levitt, T. (1969). The marketing mode, McGraw Hill, New York.
53. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Editora Política. La Habana. 2012.
54. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, abril del 2016.
55. Manual de procedimiento de LABIOFAM S.A. 2017
56. Materiales y documentos de LABIOFAM. S.A. 2017
57. McCarthy, E. (1967). Basic marketing: a managerial approach. Buenos Aires: Irwin-Homewood.
58. McCarthy, E., Perrault, W. (1990). Basic Marketing, 8th, Buenos Aires: Irwin-Homewood.
59. McGee, W., Spiro, R. (1988). The Marketing concept in perspective. Business Horizons, vol. 31 No.3.
60. Menguzzato, M. y Renal, J.J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. p. 77.
61. Menguzzato, M y Renal. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management.
62. Mintzberg, Henry. Repensando la planeación estratégica parte1: riesgos  
Y falacias.  
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>.  
Consultado Julio/2017.
63. Moreno O., Roldán, A. (2003). La auditoría de marketing. Una herramienta para la empresa cubana. Santiago de Cuba.
64. Muñiz, R. (2010) Marketing en el Siglo XXI. 3ª edición. España, Editorial Centros de Estudios Financieros.
65. Ortega, E. (1978). La función de marketing en las empresas industriales españolas. Modelo para la determinación de índices provinciales de capacidad adquisitiva para productos industriales.

Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Unesco 531105.

66. Ortiz, R. (2011). Cualquier momento es bueno para empezar con el plan de marketing. Conferencia impartida en GESEMAP 2010, La Habana.
67. Parrado Corredor, F. (2013). Watson y la publicidad, los inicios de la psicología del consumidor. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(2). Consultada en septiembre 2017. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/41316/44919>
68. Piercy, N. (1986). The role and function of the Marketing executive and the Marketing department. *Journal of Marketing Management*, Vol. 1 No. 3.
69. Planes de ventas de LABIOFAM S.A. 2011-2018.
70. Ponce, C. (2011). Como desarrollar un plan de Marketing para mi empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. Consultado en mayo 2017. Disponible en <http://claudioponce.com>
71. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1997). Ciudad de la Habana, Cuba.
72. Resolución 50 de 2014. Reglamento general sobre la actividad de importación y exportación. MINCEX, La Habana Cuba.
73. Resolución del Objeto Social de LABIOFAM S.A. 2014
74. Ries, A., Trout, J. (1994). Posicionamiento; el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia, 2da Edición, McGraw Hill. México.
75. Ries, A., Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing, McGraw-Hill, Madrid. España.
76. Ronda, G. (2006). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. La Habana: Ediciones Futuro.
77. Ruiz, D. (2014). Procedimiento para la confección del plan de marketing en las Formas no estatales de gestión. Tesis en opción al

título de máster en dirección, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.

78. Shaughnessy J. (1991). Marketing competitivo. Un enfoque estratégico. Editorial Días Santos, España.
79. Saíenz de Vicuña, J. (1995) El plan de Marketing en la práctica. Editorial ESCIC, Madrid. España.
80. Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales. Material DADE, Cuba.
81. Sanz de la Tajada, L. (2005). Importancia de la planificación comercial. Material DADE, Cuba.
82. Sanz de la Tajada, L. (2005). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Material DADE, Cuba.
83. Sanz de la Tajada, L. (2005). Los estudios de posicionamiento y su utilización en Marketing. Material DADE, Cuba.
84. Sanz de la Tajada, L. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid, España: Editorial ESIC.
85. Stanton, W., Etzel y Walker. (2015). Fundamentos de marketing, 13a Edición.
86. Stanton, W. (2006). Mercadotecnia. 7ma edición, La Habana: Alejo Carpentier
87. Stanton, William J. (2004). Fundamentos de mercadotecnia. Consultado en junio 2017. Disponible en <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>
88. Stanton, W. J. (2000). Mercadotecnia. Organización del proceso de planeación de mercadotecnia. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
89. Terrero, A. (2000). ¿Marketing en Cuba? Revista Espacio, No 9, mayo. Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. La Habana.
90. Thompson, I. (2006). Definición de Mercadotecnia. Consultado en septiembre 2017. Disponible en <http://www.mercadeoypublicidad.com/>

Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=8205&pageNum\_Biblioteca=11&totalRows\_Biblioteca=621&list=Ok.

91. Torres, E. (2007). La evolución histórica de la estrategia como base. FISEC-Estrategias Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año III (8), 3-26.
92. Trelles, I. (2003). Comunicación organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? Revista Espacio, No 9, enero-julio. Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas. La Habana.
93. Valle, J.F. (1992). La imagen de marca de los países. Editorial McGraw Hill, Madrid, España.
94. Vademecum de los productos de LABIOFAM. 2013
95. Varadarajan, P. (1981), The Marketing concept: Perspectives and viewpoints, Texas A&M University, College Station, TX.
96. Vázquez, R.; Trespalacios J. (1994). Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Ediciones Civitas, Madrid, España.
97. Vela, C. (1998). La evolución del Marketing en el siglo XX: de un modesto nacimiento a un protagonismo indiscutible. Revista ICADE, Nº 45, Septiembre-Diciembre.
98. Vela, C. y Bóicigas, O. (1996). Fundamentos de Marketing, 2ª, Ed. Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Madrid
99. Webster, F. (1981). Top management's concerns about Marketing issues for the 1980s", Journal of Marketing, Vol. 45.
100. Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Consultado en septiembre 2017. Disponible en [www.pymes-online.com](http://www.pymes-online.com)

## **ANEXOS**

## ANEXOS

### Anexo 1



Figura 1.1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

Anexo 2

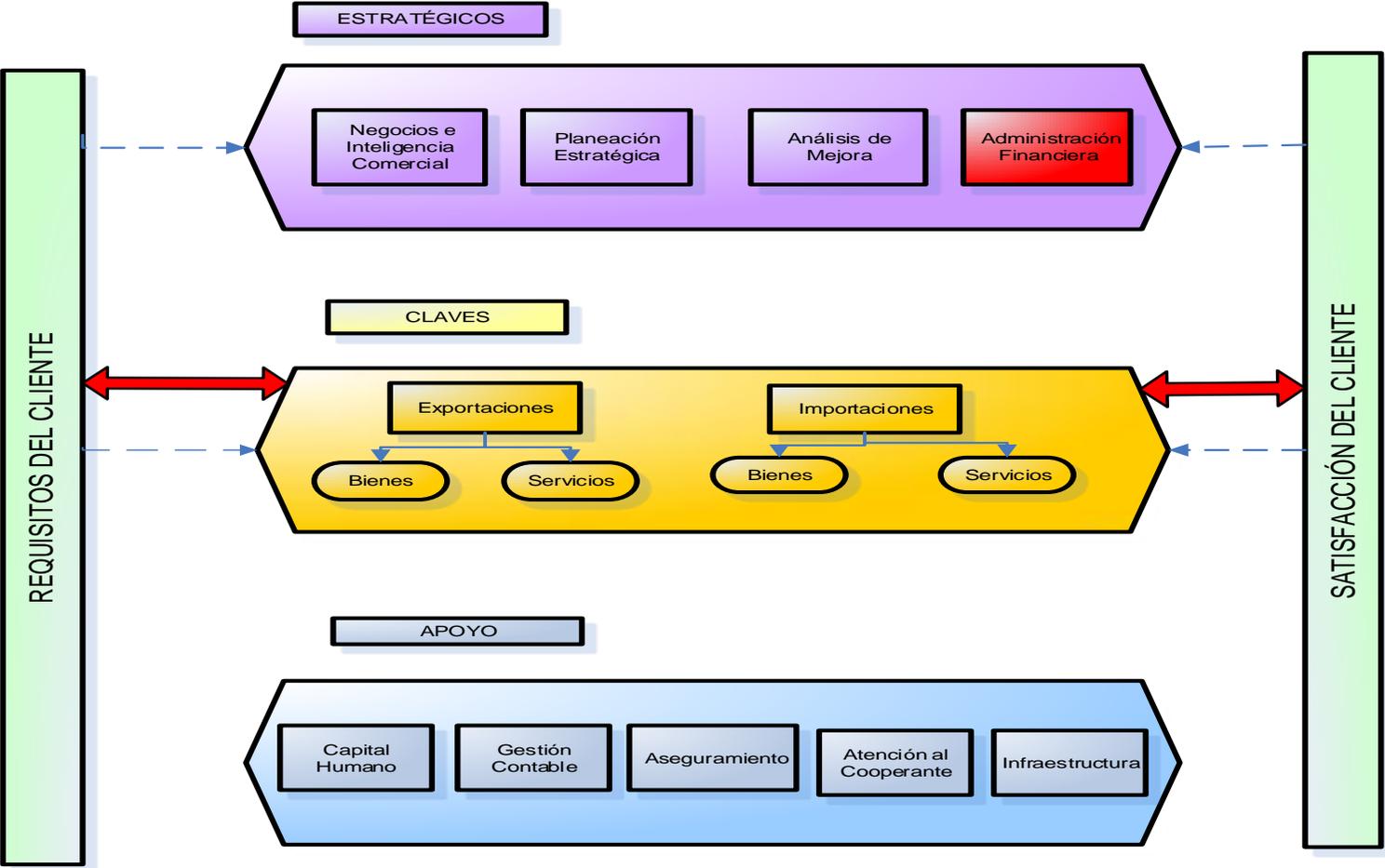


Figura 1.3. Mapa de procesos de LABIOFAM S.A

Anexo 3

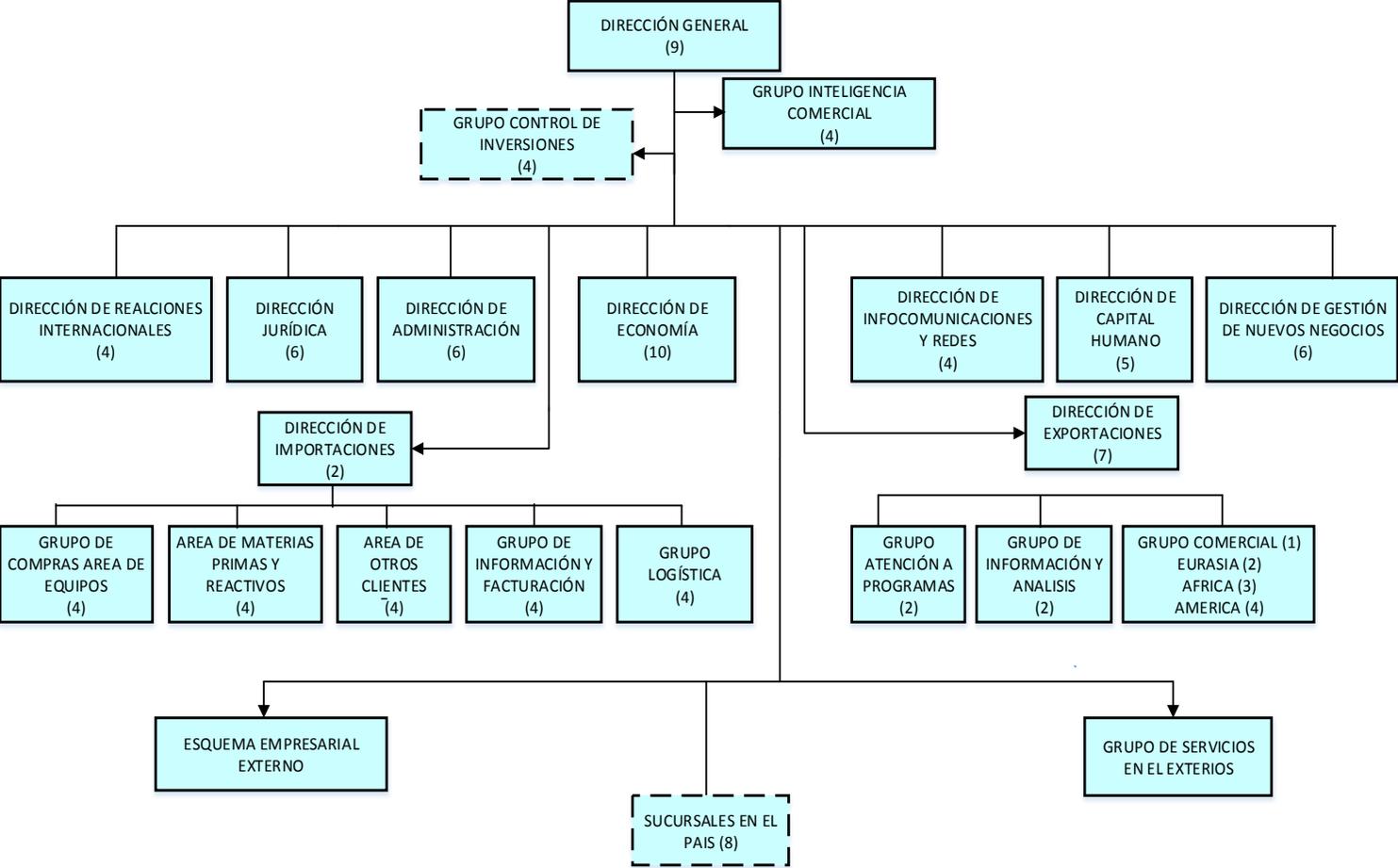


Figura 1.4. Organigrama de LABIOFAM S.A

## Anexo 4

<b>Dirección de Exportaciones</b>	Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Nivel escolar	Grupo Escala
<b>Director</b>	CEJ	1	NS	XVII
Chofer C	O	1	NM	V
Intérprete A Bilateral	T	3	NS	X
Técnico en Gestión Documental	T	1	NMS	VII
Técnico en Gestión Comercial	T	1	NMS	VIII
<b>Grupo de Atención a Programas</b>				
Especialista A Integral en Actividades Pecuarias y Veterinarias	T	2	NS	XI
<b>Grupo de Información y Análisis</b>				
Especialista B en Gestión Comercial	T	2	NS	XI
<b>Grupo Comercial</b>				
Especialista B en Gestión Comercial (EP)	T	1	NS	XIV
<b>Eurasia</b>				
Especialista B en Gestión Comercial	T	2	NS	XI
<b>África</b>				
Especialista B en Gestión Comercial	T	3	NS	XI
<b>América</b>				
Especialista B en Gestión Comercial	T	4	NS	XI
<b>Total Dirección de Exportaciones</b>		<b>21</b>		

Tabla 2 Plantilla de la Dirección de Exportaciones de LABIOFAM S.A

## Anexo 5

### Procedimiento para el diseño de la estrategia comercial para la exportación de bienes y servicios de LABIOFAM

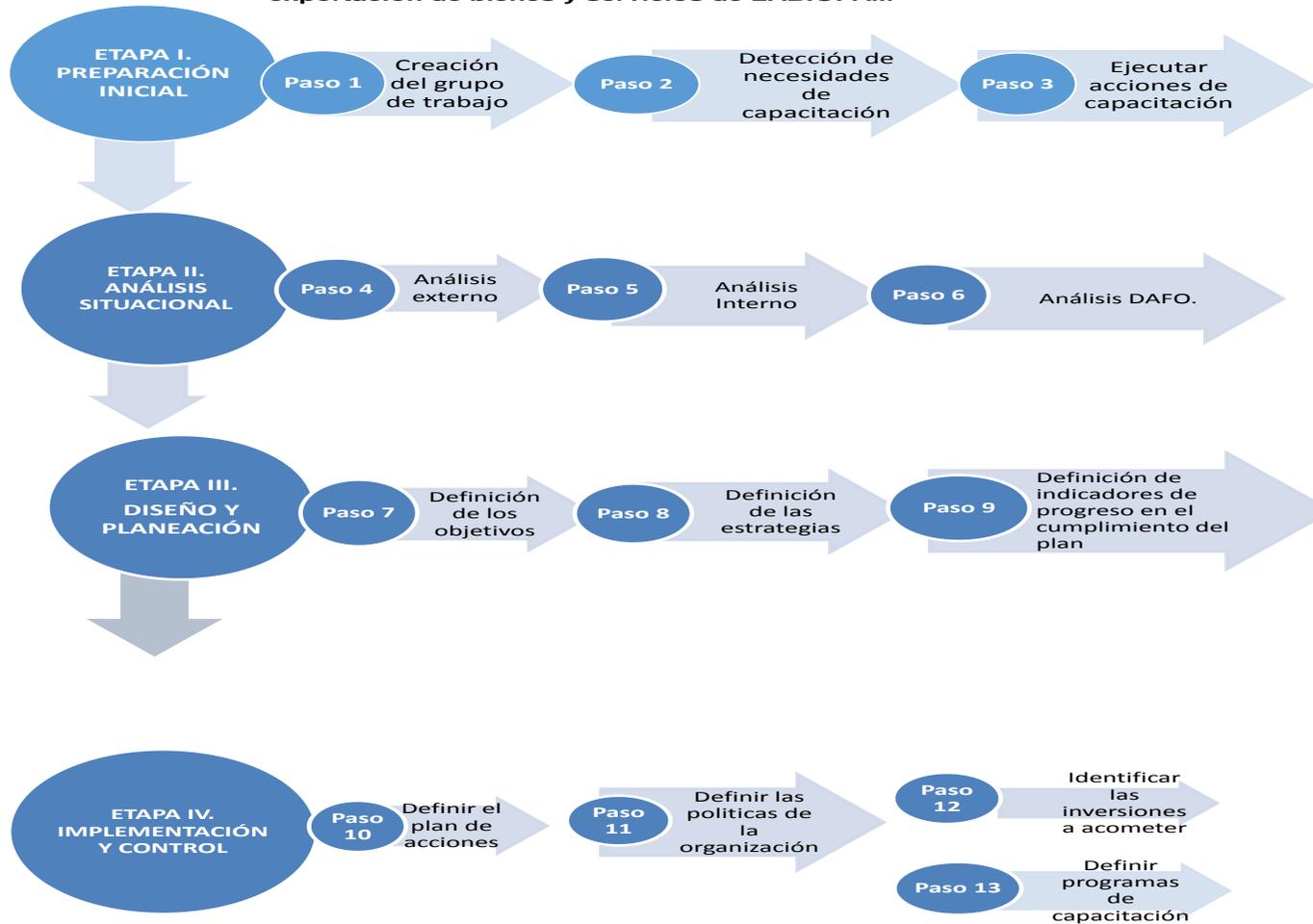


Figura 1.5. Hilo conductor para la construcción del Procedimiento