

Marzo 2020 - ISSN: 1696-8352

## **PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES. APLICACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL DEL CEMENTO.**

### ***PROCEDURE FOR THE SELECTION OF INTERNATIONAL MARKETS. APPLICATION IN THE CEMENT BUSINESS GROUP.***

**Zamir Cobas Sánchez**<sup>1</sup>

Entidad de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI) "Sierra Maestra"  
zcobas940705@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Zamir Cobas Sánchez (2020): "Procedimiento para la selección de mercados internacionales. Aplicación en el grupo empresarial del cemento", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/seleccion-mercados-internacionales.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2003seleccion-mercados-internacionales>

#### **Resumen**

El presente artículo se enmarca dentro de la línea de investigación de la selección de mercados internacionales. Se desarrolla un procedimiento de selección de mercados internacionales para los productos del Grupo Empresarial de Cemento, sobre la base de los elementos de la teoría de los subconjuntos borrosos, útiles para la innovación y toma de decisiones, en situaciones de falta de información e incertidumbre. Las principales herramientas utilizadas, método *Fuzzy-Delphi* y la Estimación con ayuda del expertón, permiten a través de la opinión de los expertos obtener información subjetiva con alto rigor. Son herramientas fáciles de manipular y aplicables cómodamente en Excel. La aplicación del procedimiento se realizó sobre la base de 13 países de América Latina y Centroamérica, la cual confirma su aplicabilidad.

**Palabras Claves:** *Marketing* internacional, selección de mercados, procedimiento, *Fuzzy-Delphi*, toma de decisiones.

#### **Abstract**

This article is part of the research line of the selection of international markets. An international market selection procedure is developed for the products of the Cement Business Group, based on the elements of fuzzy subset theory, useful for innovation and decision making, in situations of lack of information and uncertainty. The main tools used, the Fuzzy-Delphi method and the Estimation with the help of the expert, allow the subjective opinion to obtain subjective information with high rigor. They are easy to manipulate and comfortably applicable tools in

---

<sup>1</sup> Licenciado en Economía (2019), Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Actualmente es adiestrado en la Entidad de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI) "Sierra maestra", trabajando de Estadístico y Planificador.

Excel. The procedure was applied based on 13 countries in Latin America and Central America, which confirms its applicability.

**Keywords:** International marketing, market selection, procedure, Fuzzy-Delphi, decision making

## **Introducción**

A lo largo de la historia económica de Cuba, esta se ha caracterizado por ser un país, totalmente dependiente del entorno internacional. En los últimos años esa dependencia del sector exterior ha sido el mayor freno al crecimiento, con un grave déficit comercial en la balanza de bienes. En cuanto a la composición material del intercambio exterior de bienes de la economía cubana, se mantiene un perfil muy concentrado en pocos productos de exportación. La oferta exportable de bienes está muy limitada a sus productos tradicionales (níquel, azúcar, tabaco, ron, pescados y mariscos, etc.) y, durante algunos años recientes, a derivados de petróleo producidos con importaciones del crudo venezolano. Durante la inserción de las empresas en los mercados externos, se encuentran a veces situaciones en que las empresas poseen varias disyuntivas e interrogantes; cómo insertarse en la economía internacional, cuáles son los mercados más efectivos para la empresa, se cuenta con la información suficiente para tomar una decisión certera y de gran envergadura, cómo detectar si la elección obtenida es eficaz en ausencia de datos. En fin, son muchas las incógnitas que se presentan a la hora de la práctica del marketing internacional, en el cual se introduce la variable incertidumbre, y ésta no puede ser medida ni tratada con las mismas técnicas con que se trata a las demás variables. Atendiendo a lo anterior, en el presente artículo se propone un procedimiento para la selección de los mercados internacionales de los productos del Grupo Empresarial del Cemento.

## **SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES. CONCEPTUALIZACIÓN**

El marketing internacional en cuanto a método de estudio tiene su origen en el propio marketing en sí, trasladado a un contexto internacional. La diferenciación entre el marketing que se aplica en un solo país y el marketing internacional es un tema ampliamente discutido entre profesionales y académicos del marketing. Sin embargo, los conceptos básicos e instrumentos de análisis aplicados coinciden en el marketing nacional e internacional, la diferencia radica en la perspectiva desde la que se analizan los problemas y la complejidad de los mismos. En realidad, y debido a la mayor interconexión entre países, el marketing es cada vez más internacional, lo que implica una progresiva desaparición en la literatura especializada de la distinción entre marketing nacional e internacional.

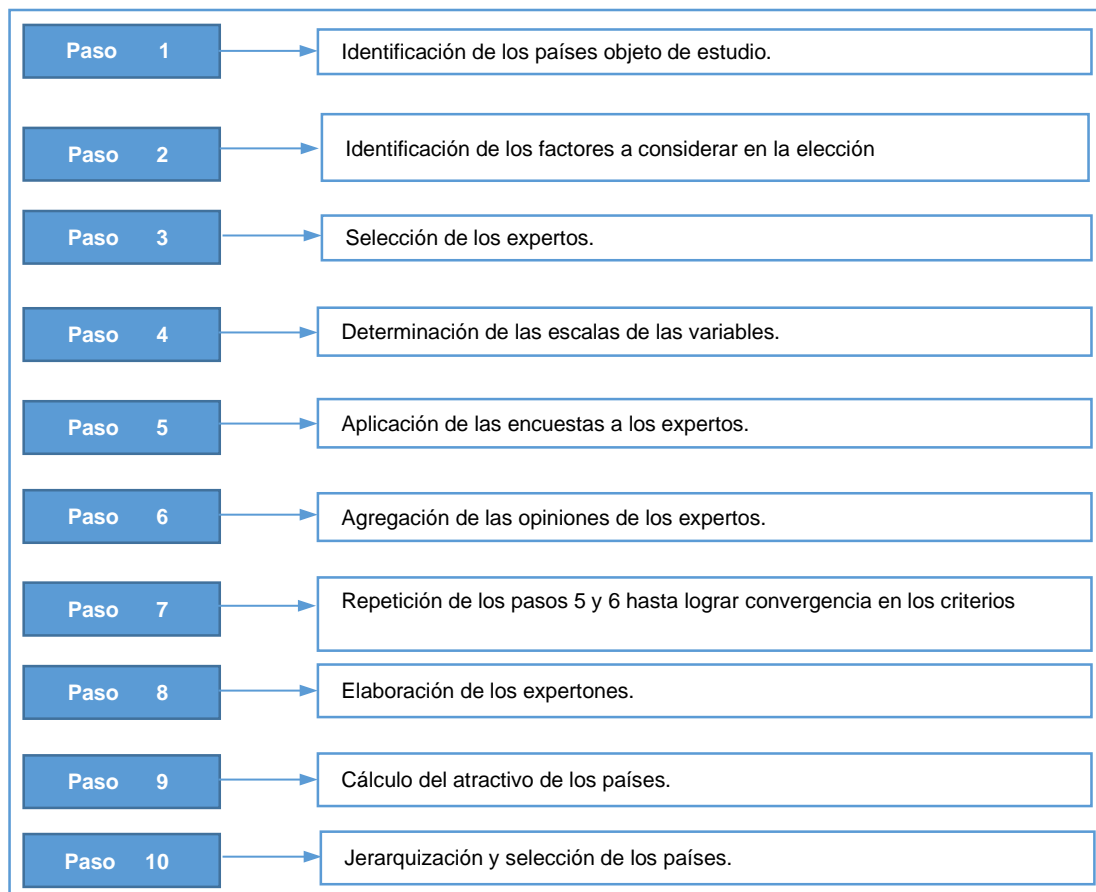
Cuando una empresa decide operar en terreno internacional debe tomar tres decisiones básicas de marketing internacional: la selección de mercados internacionales, la selección de las formas de entrada y el diseño de las estrategias de marketing *mix*. El presente artículo se enmarca en la primera de estas decisiones. Por selección de mercados internacionales se entiende la decisión mediante la cual la empresa elige los mercados a los cuales va a dirigir sus ofertas. (Galván, 2003), apunta que la selección de mercados exteriores es la decisión más

importante de la empresa cuando desea expandirse internacionalmente. Es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, tanto en sentido geográfico como psicológico. La selección de un país compromete a la empresa a operar en un terreno determinado, lo que establece los cimientos para su futura expansión internacional.

Una mala decisión puede ser muy costosa debido a que puede llevar a la entidad a un fracaso rotundo, que más allá de los costos directos que esto traería aparejado, la podría desmotivar en su proceso de internacionalización. Asimismo, una correcta selección permitirá dirigir y adecuar las ofertas hacia aquellos mercados donde la empresa tiene mayores probabilidades de éxito y de mantenimiento a largo plazo. La empresa debe tener en cuenta no solo a cuáles mercados dirigirse sino también a cuántos. Para Cerviño (2006) es aconsejable partir con uno o unos pocos mercados y luego ir entrando en otros gradualmente. Al concentrar esfuerzos y comprometer más recursos en unos pocos mercados se consigue una mayor penetración en ellos, a la vez que la empresa aprende acerca del manejo de las operaciones internacionales y dosifica sus riesgos.

#### **PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES.**

En el presente artículo se adapta el procedimiento propuesto por (García I., 2010) para la selección de los mercados internacionales al grupo. El procedimiento propuesto por (García I., 2010) se encuentra estructurado en dos fases: selección de los criterios y evaluación de mercados; estas fases se funden en el presente procedimiento. De igual forma, se redujeron los pasos con el objetivo de aumentar su comprensión por los especialistas del sector empresarial, así como el tiempo de aplicación. Los criterios fueron adaptados a los productos objeto de estudio, sin hacer distinción por filtros, lo cual aumenta la flexibilidad de la propuesta. Lo novedoso de este procedimiento propuesto radica en ser la primera vez que se aplica a productos industriales, ratificando la capacidad que tiene para extrapolarse en todos los campos de investigación donde la variable incertidumbre aparece en las empresas y dificultan la innovación y toma de decisiones estratégicas. La figura 1 ilustra el procedimiento propuesto.



**Figura 1. Procedimiento para la selección de mercados.**

*Fuente. Elaboración propia.*

### **Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto.**

El procedimiento, en este artículo, se implementó al Grupo Empresarial de Cemento (GECEM). En ese sentido, se decidió aplicar el mismo al producto cemento a granel, tomando como punto de partida algunos países seleccionados. Para ello, se preseleccionaron trece países: Venezuela, México, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Haití, República Dominicana, Jamaica, Panamá, Puerto Rico, Guatemala, Brasil y Barbados. La selección fue realizada atendiendo a los criterios de los dirigentes de la empresa, la cual, también estuvo influenciada por la situación económica del país, que abarca las pocas fuentes de financiamiento, y los altos costos en fletes de transportación que conlleva la exportación de un producto.

Se seleccionaron cinco factores: (i) factores económicos, (ii) factores políticos, (iii) relaciones bilaterales, (iv) pertenencia a asociaciones comunes y (v) factores legales. La selección fue realizada atendiendo a la bibliografía consultada y a los criterios de los dirigentes de la empresa. Como también, se preseleccionaron siete expertos, a los cuales se les determinó el coeficiente de competencia, obteniéndose tres con competencia alta. Atendiendo a que en la aplicación de estas herramientas lo importante es la calidad y no la cantidad (Blanco, 2007) (García I., 2010), así como la recomendación de solo trabajar con expertos de competencia alta en el tema, se prosiguió la investigación solo con los tres expertos indicados. Otro elemento indispensable fue la utilización para esta aplicación una escala endecadaria para ambas variables, debido a que es la más recomendada en las investigaciones a nivel internacional.

Como resultado del paso 5 y 6, se aplicó el cuestionario a los expertos seleccionados, de igual modo, se agregaron las opiniones de los expertos respectivamente. Este proceso solo fue repetido en una ocasión debido a la alta convergencia que existía entre los expertos, y en segundo lugar por razones de tiempo. Así mismo se elaboraron los expertones de la variable “favorable” y la variable “importancia”. Posteriormente se procede al cálculo del atractivo de los países preseleccionados a través de la distancia de *Hamming*<sup>2</sup> respecto al expertón ideal. Una vez hallada la distancia de *Hamming* entre las esperanzas matemáticas de los expertones atractivos para cada país y el ideal del mercado, estas distancias fueron ordenadas descendientemente, obteniéndose el nivel de atractivo de cada país objeto de estudio. Este resultado aparece reflejado en la tabla 2.

**Tabla 2. Países ordenados según su nivel de atractivo.**

Países	Valor
República Dominicana	0,37
Panamá	0,41
Jamaica	0,44
México	0,48
Costa Rica	0,50
Barbados	0,51
Haití	0,52
Honduras	0,54
Venezuela	0,54
Brasil	0,56
Nicaragua	0,56
Guatemala	0,63
Puerto Rico	0,77

*Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.*

Concluido el análisis, los expertos determinaron el nivel de prioridad de cada mercado. El resultado de este análisis evidenció una gama de países que deben ser altamente considerados para la exportación del cemento a granel: República Dominicana, Panamá, Jamaica y México, destacando a República Dominicana como el mercado más atractivo. Estas selecciones de mercado, resultan las más atractivas para Cuba dadas las condiciones actuales de los mercados internacionales, en la cual, además, se deben desarrollar adecuados planes de marketing estratégicos y tácticos que permitan aprovechar las mismas. El resto de los países son descartados en este proceso, pero deben ser considerados en futuras decisiones, pues las condiciones del mercado no son estáticas, y un país que no resulte atractivo hoy, puede serlo dentro de un tiempo.

### **Consideraciones finales**

El procedimiento para la selección de mercados aplicado permite seleccionar los mercados con mayor rigor a partir de las opiniones de los expertos, supliendo la escasez de información e incertidumbre existente en el sector, explora varios mercados con el fin de identificar aquellos más atractivos para las exportaciones.

---

<sup>2</sup> La distancia de *Hamming*, se denomina así gracias a su inventor Richard Hamming, profesor de la Universidad de Nebraska, fue el que introdujo el término para establecer una métrica capaz de establecer un *código para la detección y auto-corrección de códigos*. Se emplea en la transmisión de información digitalizada para contar el número de desvíos en cadenas de igual longitud y estimar el error, por esto se denomina a veces como *distancia de señal*.

La aplicación del procedimiento a los productos del Grupo Empresarial de Cemento (GECEM), tomando como muestra 13 países de América Latina y el Caribe, permitió seleccionar los mercados más atractivos para Cuba dadas las condiciones actuales de los mercados internacionales, a partir de las opiniones de expertos, siendo fácilmente operable en la aplicación de Microsoft Excel. En la aplicación realizada al cemento a granel, trajo como resultado a República Dominicana, Panamá, Jamaica y México como los mercados más atractivos para la exportación, destacando a República Dominicana como el país más atractivo para la exportación del producto cemento a granel.

### **Bibliografía**

1. Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. España: Ediciones Pirámide.
2. Galván, I. (2003). *La Formulación de Estrategias de Selección de Mercados Exteriores*. Tesis doctoral, Universidad de Palmas de Gran Canaria.
3. García Rondón, I. (2010). Origen y evolución del marketing como disciplina científica. *Revista Contribuciones a la Economía*, no. 3, disponible en <http://www.eumed.net/ce>.
4. García, I. (2010). *Procedimiento para la selección de mercados internacionales de los servicios de gestión ambiental cubanos*. Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, La Habana.
5. PCC. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC. La Habana. Recuperado el 23 de abril de 2019, de [www.granma.cu](http://www.granma.cu)
6. Romero Gómez, A. F. (2017). Los desafíos del escenario externo para la economía cubana. En R. Torres Pérez, & D. Echevarría León, *Miradas a la economía cubana: Un acercamiento a la actualización seis años después* (págs. 19-28). Habana: Ruth Casa Editorial.