ISSN: 2310-340X | RNPS: 2349 | COODES Vol. 14 No. 2 e1003 (mayo-agosto)
González Arronte, J.; de la Nuez Hernández, D.; González Pérez, M. M. "Metodología para el plan de marketing internacional en empresas de conservas de vegetales".
https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/1003
2026

Artículo original

Metodología para el plan de marketing internacional en empresas de conservas de vegetales

Methodology for the international marketing plan in vegetable canning companies

Metodologia para o plano de marketing internacional em empresas de conservas de vegetais

Jesús González Arronte[1] 0009-0003-8132-9309 director.general@conchita.alinet.cu
Diana de la Nuez Hernández[2] 0000-0002-2184-2034 diana@upr.edu.cu
Maricela María González Pérez[2] 0000-0003-2617-5370 maricela@upr.edu.cu

[1] Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita". Cuba.
[2] Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.

Recibido: 3/06/2026
Aceptado: 8/09/2026

RESUMEN

El análisis del proceso de gestión del marketing internacional en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita" de la provincia de Pinar del Río permitió formular el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la optimización del proceso de exportación y a la maximización de la competitividad de los productos Conchita en mercados extranjeros? El objetivo de esta investigación fue diseñar una metodología para el plan de marketing internacional que contribuyera a la optimización del proceso de exportación y a la maximización de la competitividad de sus productos en mercados extranjeros. Se aplicó un enfoque mixto con predominio cualitativo, apoyado en el análisis documental, entrevistas, encuestas y listas de verificación, además de la triangulación

de fuentes primarias y secundarias. Los resultados del diagnóstico empírico evidenciaron debilidades estructurales en la gestión comercial, ausencia de una dirección formal de marketing, insuficiente inteligencia de mercados y limitaciones en la adaptación del marketing mix internacional. A partir del diagnóstico, se diseñó una metodología organizada en cuatro etapas: preparatoria, ejecución, comunicación y validación, con énfasis en la planificación, la coordinación interfuncional, el control y la mejora continua. Se concluyó que la metodología propuesta ofrece una guía práctica para transitar desde una gestión exportadora reactiva hacia un enfoque proactivo y sostenible, con mayor capacidad de inserción en mercados internacionales. La aplicación piloto generó el lanzamiento de una nueva marca registrada, incremento de ventas planificadas y mejora en indicadores de desempeño exportador.

Palabras clave: competitividad; conservas Conchita; marketing internacional; metodología; plan de marketing internacional.

ABSTRACT

An analysis of the international marketing management process at "La Conchita" Vegetable Canning Company in the province of Pinar del Río led to the formulation of the following research question: How can it be contributed to optimizing the export process and maximizing the competitiveness of Conchita products in foreign markets? The objective of this research was to design a methodology for an international marketing plan that would contribute to optimizing the export process and maximizing the competitiveness of its products in foreign markets. A mixed-methods approach with a qualitative focus was applied, supported by document analysis, interviews, surveys, and checklists, as well as the triangulation of primary and secondary sources. The results of the empirical assessment revealed structural weaknesses in commercial management, the absence of a formal marketing department, insufficient market intelligence, and limitations in adapting the international marketing mix. Based on this assessment, a methodology was designed organized into four stages: preparation, execution, communication, and validation, with an emphasis on planning, cross-functional coordination, control, and continuous improvement. It was concluded that the proposed methodology offers a practical guide for transitioning from reactive export management to a proactive and sustainable approach, with greater capacity for penetration into international markets. The pilot implementation led to the launch of a new registered trademark, an increase in planned sales, and an improvement in export performance indicators.

Keywords: competitiveness; Conchita canned goods; international marketing; methodology; international marketing plan.

RESUMO

Uma análise do processo de gestão de marketing internacional na Empresa de Conservas de Vegetais "La Conchita", na província de Pinar del Río, levou à formulação do seguinte problema de pesquisa: como otimizar o processo de exportação e maximizar a competitividade dos produtos da Conchita nos mercados externos? O objetivo desta pesquisa foi elaborar uma metodologia de plano de marketing internacional que contribuísse para a otimização do processo de exportação e para a maximização da competitividade dos produtos da empresa no exterior. Adotou-se uma abordagem de métodos mistos com ênfase qualitativa, utilizando análise documental, entrevistas, pesquisas e listas de verificação, juntamente com a triangulação de fontes primárias e secundárias. O diagnóstico empírico revelou fragilidades estruturais na gestão comercial, ausência de liderança formal em marketing, inteligência de mercado insuficiente e limitações na adaptação do composto de marketing internacional. Com base nesse diagnóstico, foi elaborada uma metodologia organizada em quatro etapas preparação, execução, comunicação e validação, enfatizando o planejamento, a coordenação interfuncional, o controle e a melhoria contínua. Concluiu-se que a metodologia proposta oferece um guia prático para a transição de uma gestão de exportação reativa para uma abordagem proativa e sustentável, com maior capacidade de inserção nos mercados internacionais. Uma aplicação piloto resultou no lançamento de uma nova marca registrada, no aumento das vendas planejadas e em melhorias nos indicadores de desempenho de exportação.

Palavras-chave: competitividade; conservas Conchita; marketing internacional; metodologia; plano de marketing internacional.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha transformado las dinámicas comerciales internacionales, impulsando a las empresas a buscar oportunidades más allá de sus fronteras nacionales (Keegan & Green, 2020). En el contexto latinoamericano y caribeño, el sector agroalimentario representa una vía estratégica para la diversificación exportadora y el acceso a mercados con mayor valor agregado (Silveira Pérez et al.,

2022). No obstante, las empresas estatales de economías en desarrollo enfrentan debilidades estructurales que limitan su inserción competitiva en cadenas globales de valor, particularmente en lo relativo a la gestión estratégica del marketing internacional (Hernández Garmilla, 2015; Hokmabadi et al., 2024; Obadia & Vida, 2024).

El marketing internacional constituye el conjunto de principios y operaciones de marketing que guían el comercio de bienes y servicios entre países, adaptándose a las diferencias culturales, legales y económicas de cada mercado (Cateora et al., 2023; Kotler & Armstrong, 2017). Su planificación sistemática mediante un plan de marketing internacional permite dirigir y coordinar actividades comerciales de modo exitoso, modelando objetivos y recursos empresariales ante oportunidades cambiantes del entorno (Cohen, 2001). Sin embargo, la bibliografía disponible evidencia una escasez de metodologías específicas para empresas conserveras estatales en contextos de economías centralizadas (Hollensen, 2020; López Boudet et al., 2020).

La Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita", ubicada en Pinar del Río, Cuba, ilustra esta problemática. Recuperada como empresa en 2022, posee tradición desde 1927 y productos reconocidos por su calidad, pero opera predominantemente bajo marca blanca (80% de ventas), carece de dirección de marketing formal y responde a pedidos eventuales más que a una estrategia proactiva de prospección. Esta situación limita su capacidad para construir valor de marca, diferenciarse competitivamente y maximizar la rentabilidad de sus exportaciones. La presente investigación se propuso diseñar una metodología para el plan de marketing internacional en empresas de conservas de vegetales, que contribuyera a optimizar el proceso de exportación y maximizar la competitividad de sus productos en mercados extranjeros.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló entre 2024 y 2025 en la Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita", integrada al Grupo Empresarial de la Industria Agroalimentaria y atendida por el Ministerio de la Industria Alimentaria. Se adoptó un enfoque mixto con predominio cualitativo, integrando métodos teóricos y empíricos.

En el nivel teórico se empleó el método lógico-histórico para analizar la evolución de la gestión del marketing internacional en la industria de conservas, y el análisis-síntesis para revelar las relaciones esenciales del marketing global (Keegan & Green, 2020; Kotler & Armstrong, 2017). Se consultaron

70 textos bibliográficos, priorizando fuentes actualizadas (2021-2026) y se analizaron cuatro tecnologías metodológicas disponibles en la literatura especializada (Doole et al., 2022; López Boudet et al., 2020).

En el nivel empírico se siguieron las etapas de diagnóstico propuestas por Sixto Rodríguez y de la Nuez Hernández (2023): determinación de necesidades de información, definición de objetivo y alcance, identificación de fuentes, diseño de formatos, determinación del tamaño de la muestra, captación y procesamiento de datos, y presentación del informe. Las fuentes secundarias incluyeron, informes de balance entre 2022-2024, registros del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Oficina Nacional de Estadística e Información, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Centro de Comercio Internacional. Las fuentes primarias comprendieron: 26 clientes internacionales (cartera completa al cierre de 2024), 76 trabajadores (muestra determinada con PASS sample size (NCSS, 2026), con un 95% de confianza y error 0,10), y 18 directivos (100% del consejo de dirección ampliado).

Para la triangulación metodológica se contrastaron percepciones de diferentes posiciones estructurales (clientes, trabajadores, directivos) con datos documentales, conforme a Denzin (2012). Se empleó el programa SPSS versión 30.0 para el procesamiento estadístico. La validación de la metodología se realizó mediante criterios de validez de contenido (revisión por especialistas, coeficiente V de Aiken), validez de constructo (correlación implementación-resultados, análisis de Pearson) y validez de criterio (benchmarking con empresas comparables: Industrial Ceballos y Cítricos Arimao).

Los procedimientos con sujetos humanos cumplieron con los principios de anonimato, confidencialidad y uso exclusivo interno. Se informó el objetivo de la investigación a todos los participantes y se garantizó la imparcialidad en el tratamiento de la información.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis documental reveló que La Conchita fue creada el 1 de julio de 2022 mediante Resolución No. 131/2022, con una plantilla de 369 trabajadores (75% de la aprobada) y una estructura organizativa que carece de dirección de marketing formal, delegando funciones comerciales a la Unidad Empresarial de Base de Logística. Esta configuración representa una debilidad estructural

crónica que perpetúa una visión de "vender lo que se produce" en lugar de "producir lo que el mercado demanda" (Hultman et al., 2023).

La cartera de clientes internacionales hasta 2024 comprendía 26 firmas distribuidas en 14 países, pero el 80 % de las ventas externas provenía de pedidos ocasionales (ferias, contactos esporádicos) versus sólo el 20% de prospección planificada. Esta dualidad estratégica, clasificación macroeconómica como exportación directa no primaria con crecimiento del 6 % anual (2019-2024), pero gestión operativa reactiva, confirma la brecha entre la política pública cubana de diversificación exportadora (PCC, 2016) y la realidad empresarial.

La encuesta a clientes arrojó un Net Promoter Score[1] de +44 (57 % promotores, 30 % pasivos, 13 % detractores), con fortalezas en calidad del producto (media 4,5/5) y debilidades en variedad ajustada a demanda (3,8/5), material promocional (3,3/5) y presencia digital (3,2/5). Los problemas logísticos críticos identificados incluyeron demoras en el puerto de Mariel (12 menciones) y frecuencia de contenedores (8 menciones).

La encuesta a trabajadores reveló un Índice Global de Percepción Exportadora de 3,5/5, con brechas críticas en marketing digital (3,2/5), certificaciones (3,5/5) e idioma/traducción profesional (3,4/5). El 43 % de los encuestados priorizó más campañas digitales y catálogo online multilingüe como mejora.

Las entrevistas a directivos confirmaron la ausencia de sistema formal de investigación de mercado (0 %), dependencia del canal distribuidor mayorista (80 %), limitación de marketing digital a web institucional y correos (75 %), y presupuesto de marketing insuficiente (75 %). El 100 % coincidió en la necesidad de un gerente de marca internacional.

Estructura de la metodología propuesta

La metodología se fundamenta en tres enfoques integrados: los gurús del marketing internacional (Keegan & Green, 2020; Kotler & Armstrong, 2017), las normas ISO 9000:2015 de la Oficina Nacional

[1] Net Promoter Score (NPS) en español, se traduce como Índice de Promotores Neto. Es una herramienta que mide la lealtad, satisfacción y entusiasmo de los clientes hacia una empresa, producto o servicio. Se basa en la probabilidad de que un cliente recomiende la empresa a otros. El NPS es una métrica clave para evaluar la experiencia del cliente y predecir el crecimiento empresarial.

de Normalización y los modelos de excelencia (López et al., 2021). Se estructura en cuatro etapas procesales (Tabla 1).

Tabla 1. Estructura de la metodología propuesta

Etapa	Denominación	Objetivo	Resultado esperado
I	Preparatoria	Establecer compromiso de la dirección y planificar el proceso.	Acuerdo sobre diseño del plan, alcance y bases teórico-metodológicas.
II	Ejecución	Desarrollar la información documentada del plan.	Plan de marketing internacional documentado.
III	Comunicación	Desplegar el cronograma de implantación.	Plan implementado con cronograma definido.
IV	Validación	Controlar y mejorar continuamente.	Sistema de gestión del marketing internacional perfeccionado.

Fuente: Elaboración propia

La etapa **Preparatoria** establece el compromiso de la dirección, constituye el equipo de trabajo (Comité de Marketing Internacional, grupo operativo, asesoría externa), realiza el análisis de situación actual mediante instrumentos validados, define el alcance del plan (mercados prioritarios: España, China; líneas de producto; horizonte 2025-2027) e implementa la capacitación inicial considerando el perfil educativo de la plantilla (50,1 % nivel primaria/secundaria).

La etapa de **Ejecución** documenta el plan de marketing internacional mediante nueve componentes: resumen ejecutivo, análisis de situación (DAFO interno/externo), objetivos SMART-por sus siglas en inglés- (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales), estrategias de entrada al mercado, marketing mix internacional (4 P's (Producto-Precio-Plaza/ Distribución-Promoción) adaptadas), segmentación y posicionamiento, presupuesto y ROI (Rendimiento sobre la inversión), control y evaluación (KPIs-Indicadores clave de desempeño), y gestión de riesgos (Figura 1).



Figura 1. Componentes del Plan de Marketing Internacional

Fuente: Elaboración de los autores, basado en la metodología de Kotler y Armstrong (2017)

La etapa de **Comunicación** socializa el plan internamente (por unidades empresariales de base, talleres de inducción) y externamente (notificación a clientes, lanzamiento de catálogo digital, comunicados de prensa), con un cronograma de implementación trimestral 2025-2027.

La etapa de **Validación** aplica el ciclo de Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) mediante auditorías trimestrales basadas en la norma ISO 9001:2015, encuestas anuales a clientes y trabajadores, y revisión por la dirección, generando acciones de mejora continua.

Validación de la metodología

La validez de contenido, evaluada por tres especialistas externos en marketing internacional y dos directivos de La Conchita mediante escala Likert 1-5, arrojó un coeficiente V de Aiken de 0,92 (excelente, superior al umbral de 0,80). Los especialistas valoraron positivamente la adaptación del modelo al contexto cubano, particularmente la matriz de selección de estrategias de entrada. Los

directivos sugirieron incorporar mayor detalle en el análisis regulatorio FDA[2]/Unión Europea, aspecto integrado en la versión final.

La validez de constructo se verificó mediante estudio cuasiexperimental pre-post (12 meses). La correlación de Pearson entre índice de implementación metodológica y mejora en indicadores compuestos de desempeño exportador fue $r = 0,84$ ($p < 0,01$), relación fuerte y significativa. La regresión lineal indicó que por cada 10 % de incremento en implementación se observó mejora del 7,2 % en volumen de exportaciones ($R^2 = 0,71$). El análisis factorial confirmó que los nueve componentes del plan explican el 78 % de la varianza en resultados de internacionalización, superando el 60 % recomendado por Hair et al. (2022).

La validez de criterio se estableció mediante comparación con Industrial Ceballos y Cítricos Arimao, empresas conserveras cubanas estatales con trayectoria exportadora. La Conchita alcanzó posición de liderazgo relativo en 4 de 6 indicadores críticos: intensidad exportadora (42 % vs. 38 % y 35 %), tasa de retención de clientes (89 % vs. 85 % y 82 %), tiempo de desarrollo de nuevo mercado (14 vs. 18 y 22 meses) y margen bruto de exportación (34 % vs. 31 % y 29 %). El índice de eficiencia relativa (DEA[3] simplificado) posicionó a La Conchita en 1,00, Ceballos en 0,94 y Arimao en 0,89.

Aplicación piloto y resultados preliminares

Durante 2025 se constituyó el Comité de Marketing Internacional (aprobado por Consejo de Dirección), se capacitaron 45 trabajadores (12 % de la plantilla), se inició el registro de marca en España (en trámite ante la Oficina Española de Patentes y Marcas) y se lanzó el catálogo B2B en versión beta (español e inglés). La empresa desarrolló una nueva marca "LC", registrada en Cuba y España, mediante la cual se realizaron exportaciones a ROSTRATA (Madrid) y EMCOTESA (Valencia) por valor de 2 221,85 euros, complementadas con ventas bajo marca blanca a SOTABAC (Islas Canarias) por 44 101 euros, para un total de 46 322,85 euros en 2025.

[2] Las siglas FDA significan Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos). Es la agencia federal del gobierno de Estados Unidos encargada de la protección y promoción de la salud pública.

[3] Las siglas DEA corresponden a Data Envelopment Analysis, que en español se traduce como Análisis de Envoltura de Datos o Análisis Envolvente de Datos. Es una técnica no paramétrica de investigación de operaciones utilizada para medir la eficiencia relativa de unidades de toma de decisiones.

La metodología propuesta supera las limitaciones de las tecnologías analizadas en la literatura. Mientras que Doole et al. (2022) no detallan etapas explícitas para conservas de vegetales, López Boudet et al. (2020) se centran en bebidas alcohólicas con limitaciones de adaptación sectorial y Morgan et al. (2012) priorizan productos específicos sin integración de normas de gestión, la presente propuesta integra rigor analítico, flexibilidad adaptativa y gestión por procesos, con validación empírica en un contexto de una economía bajo fuertes restricciones externas para su desarrollo.

Los resultados confirman que la especificidad del sector conservero -dependencia de materias primas estacionales, rigurosidad normativa, estructura de pyme y alta competitividad- determina la necesidad de enfoques contextualizados (Aaker, 2012; Martínez Paz et al., 2005). La diferenciación sostenible mediante certificaciones de calidad, atributos intangibles de origen e innovación en sostenibilidad constituye el núcleo de la ventaja competitiva global, coherente con las tendencias de demanda de productos saludables y sostenibles documentadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands* (4.ª ed.). Simon and Schuster. https://www.google.com.cu/books?id=OLa_9LePJlYC

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2023). *International Marketing* (19.ª ed.). McGraw-Hill Education. https://books.google.com/books?id=VhRwzgEACAAJ

Cohen, W. A. (2001). *El plan de márketing: Procedimientos, formularios, estrategias y técnicas* (2.ª ed.). Deusto. https://books.google.com.cu/books?id=aNYN0QEACAAJ

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, *6*(2), 80-88. https://doi.org/10.1177/1558689812437186

Doole, I., Lowe, R., & Kenyon, A. J. (2022). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (9.ª ed.). Cengage Learning.

FAO. (2021). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2021*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. https://doi.org/10.4060/cb4474es

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis* (8.ª ed.). Cengage Learning. https://books.google.com.cu/books?id=PONXEAAAQBAJ

Hernández Garmilla, I. (2015). Las tendencias del comercio internacional y su implicación en la economía en Cuba. *Ciencia & Futuro*, *5*(2), 81-95. https://revista.ismm.edu.cu/index.php/revistacyf/article/view/1084

Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & De Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing CapabilitiesA Systematic Review. *Systems*, *12*(6), 220. https://doi.org/10.3390/systems12060220

Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. Pearson. https://books.google.com.cu/books?id=De0VyQEACAAJ

Hultman, M., Iveson, A., & Oghazi, P. (2023). Talk less and listen more? The effectiveness of social media talking and listening tactics on export performance. *Journal of Business Research*, *159*, 113751. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113751

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global Marketing* (10.ª ed.). Pearson. https://books.google.com.cu/books?id=PMMIyAEACAAJ

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13.ª ed.). Pearson Educación de México. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=822679

López, A. M., Sacco, A., & Cavacini, A. (2021). Modelos de excelencia de las organizaciones. Herramientas utilizadas en la gestión de excelencia en Argentina. *Anuario de Investigación USAL*, (8), 167-169. https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/5694

López Boudet, R., González Breto, C., & Campos Hernández, O. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, S.A. *Retos de la Dirección*, *14*(1), 68-88. https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/es/article/view/162

Martínez Paz, J. M., Martínez Carrasco Pleite, F., & Dios Palomares, R. (2005). La industria de conservas vegetales de la Región de Murcia. Análisis de eficiencia técnica. *Revista de Estudios Regionales*, (73), 141-158. http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf820.pdf

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40*(2), 271-289. https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0

NCSS. (2026). *Sample Size Software: PASS* [Software]. https://www.ncss.com/software/pass/

Obadia, C., & Vida, I. (2024). Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, *33*(2), 102229. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229

PCC. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*. Partido Comunista de Cuba. https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/01Folleto.Lineamientos-4.pdf

Silveira Pérez, Y., Sanabria Navarro, J. R., & Barrios Pacheco, E. D. (2022). Modelo de marketing internacional desde las funciones de la economía política para el comercio exterior. *Revista de Ciencias Sociales*, *28*(4), 137-156. https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39126

Sixto Rodríguez, D., & de la Nuez Hernández, D. (2023). Diseño e implementación de un sistema integrado de gestión para empresas pecuarias. *Cooperativismo y Desarrollo*, *11*(2), e626. https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/626

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Jesús González Arronte: concepción y diseño del estudio, recogida, análisis e interpretación de datos y elaboración del borrador.

Diana de la Nuez Hernández: asesoría, revisión bibliográfica, metodología, revisión de ajustes y aprobación de la versión final a ser publicada.

Maricela María González Pérez: revisión crítica del artículo con aportes importantes a su contenido intelectual.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional