

LAS TRANSFORMACIONES EN EL SISTEMA BANCARIO CUBANO Y LA INTRODUCCIÓN DEL MARKETING FINANCIERO ENTRE 1992 - 1999¹

Lito Nunes Fernandes²

Resumen

A finales de los años 80s e inicio de los 90s se produjeron importantes cambios políticos y económicos en el escenario internacional, sobretodo la caída del muro de Berlín y con ello, la desaparición del campo socialista cuyo efecto inmediato se hizo sentir en la economía cubana de forma dramática. En este sentido el objetivo de este trabajo es demostrar una serie de transformaciones económicas y financieras hechas por el gobierno revolucionario cubano entre 1992 y 1999 para intentar inserir la economía cubana en la globalización de los mercados e internacionalización de capital financiero y así mantener la independencia y las conquistas del socialismo en difíciles condiciones agravadas por el bloqueo impuesto por los EUA.

Palabra claves: Cuba, Sistema bancario, Marketing

Clasificación JEL: F36, F59, G28, N26

1. INTRODUCCIÓN³

En el final de los años 80s la actividad bancaria internacional ha tenido un cambio sustancial tanto en las condiciones de competencia como

¹ El actor agradece sobremanera a la profesara de la Universidad de Ciego de Ávila, Lazara Denia Muñoz de Armas (su orientadora en el trabajo de monografía) así como a la Dirección de la Sucursal del BPA en el Municipio de Ciego de Ávila, que sin ellos sería imposible concluir el trabajo.

² Licenciado en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de Ciego de Ávila (Cuba); Máster en Finanzas por la Universidad de Mondragón (España); Doctorando en economía en de la Universidad Federal de Río Grande del Sur, Brasil. Contacto: linufeppe07@yahoo.com.br

³ Este trabajo es una revisión simplificada del trabajo de monografía presentado por mismo autor para la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Finanza en la Universidad de Ciego de Ávila (Cuba) en Julio del 1999.

en la variación de la estructura de negocio, lo que permitió una serie de modificaciones en relación a lo que venía siendo el enfoque tradicional. Según Bueno (1992) estos cambios normalmente se relacionan a tres procesos íntimamente relacionando: *la desregulación, la desintermediación y la innovación financiera*. Justamente son estos procesos que marcaron el escenario de los años 90s.

Pero unido a todo esto, en el inicio de los años 90s, la economía cubana estaba inmersa en pleno proceso de transformaciones profundas. Entonces para insertarse en los mercados internacionales y sentar las bases para un futuro desarrollo sostenible de Cuba, unido a búsqueda de salida a la recesión de los años noventa y agravado por el bloqueo norteamericano, cambian algunos conceptos, se diversifican las formas de propiedad, aunque predomina la estatal, se descentraliza las estructuras empresariales y de mercado, se incorpora a la escena, nuevos sujetos económicos (Soberón, 1997).

El escenario competitivo en el que actuaba las entidades bancarias era caracterizado por mayor desregulación o liberalización del sistema financiero, tendencias de globalización y de especialización de las entidades financieras, procesos de innovación financiera aplicados a la actividad bancaria y mayor armonización de las políticas monetarias con aumento de capacidades públicas de supervisión y control (Bueno, 1992). O sea, era necesario hacer algo para encontrar la eficiencia en el sistema bancario cubano. En este sentido el sistema bancario cubano no asiste como observador pasivo a esta dinámica evolutiva por lo que empezó un proceso de reorganización, adecuaciones y perfeccionamiento, imprescindible para garantizar el buen funcionamiento de la economía en condiciones de reforzamiento de la actividad monetaria-crediticia (Soberón, 1997).

Uno de los aspectos claves para lograr ese fin es la elevación de la eficiencia empresarial, para lo cual es importante, no solo los cambios que deben producirse en la gestión de empresas, sino también el perfeccionamiento de su entorno financiero imprescindible para alcanzar los objetivos que se persiguen. Aunque la banca cubana cuenta con una larga tradición y reconocida experiencia, las nuevas exigencias de la economía interna y el desarrollo de las finanzas en el ámbito internacional exigen un proceso de continuo perfeccionamiento del sistema bancario para garantizar una modernización y competitividad.

Para Bueno (1992) a partir de 1990 daba inicio al proceso de liberalización del sector bancario a nivel mundial y en particular la libre circulación de capitales e instalación de entidades financieras.

En aquello entonces, la banca cubana tenía una misión muy clara: propiciar el empleo racional de recursos financieros temporalmente libres y prever canales de cobros y pagos ágiles, seguros y efectivos. Así, la importante tarea de ser instrumento no solo en la movilización de los ahorros internos hacia los proyectos más rentables, sino también en la gestión de ampliar las fuentes externas de financiamiento, promover la reapertura de créditos y auxiliar a las empresas cubanas en sus gestiones.

Actualmente las empresas no pueden sobrevivir haciendo simplemente un buen trabajo, sino que tienen que hacer un trabajo excelente si quieren tener éxitos en mercados que se caracterizan por su lento crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacionalmente. Los consumidores y las empresas que se encuentran con gran abundancia de ofertas al buscar satisfacer sus necesidades y, por lo tanto, buscan calidad excelente, valor o coste cuando escogen sus suministradores. La clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público objetivo con ofertas competitivas.

Según Kotler y Dubois (1991), en el mundo de la globalización la situación competitiva cambia de forma muy rápida produciendo un proceso de concentración de la competencia mediante fusiones tanto de bancos como de entidades financieras, esto conlleva a introducir nuevas herramientas, como el marketing que le permite a las entidades diversificar, ampliar y controlar su cartera de clientes. En este sentido el trabajo realiza un estudio de marketing en las entidades bancarias específicamente en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Ciego de Ávila con el objetivo de determinar las principales líneas de acción a desarrollar del marketing financiero para enfrentar el desarrollo de la actividad bancaria.

Siendo así, el trabajo esta dividió en partes ocho partes. Aparte de la introducción que aparece en la primera, la segunda parte recoge los antecedentes del sistema bancario en cuba. La tercera parte detalla la restructuración del sistema bancario cubano en los años 90s; la cuarta parte presenta las perspectivas del sistema bancario; las necesidades del Marketing en los bancos aparece en la quinta parte; la sexta parte presenta las causas

del desarrollo del marketing bancario; las conclusiones del trabajo están recogidas en la séptima parte y en la octava y última parte se detallan las bibliografías revisadas.

2. ANTECEDENTES DEL SISTEMA BANCARIO

El nacimiento de la banca en Cuba se remonta a la primera mitad del siglo XIX a través de las primeras casas que realizaban operaciones de captación de depósitos, préstamos y descuentos. Sin embargo, solo se puede hablar de bancos en Cuba cuando aparecieron los primeros bancos: el Banco Fernando VII EN 1832 y la Real Caja de Descuento en 1854, siendo que dos años más tarde apareció el Banco Español de la Habana. Este último banco en 1881 se convirtió en el Banco Español de la isla de Cuba después de absorber en 1856 al Banco Español de la Habana. Este proceso continúa hasta fines del siglo con la fundación de otros bancos y nuevas casas comerciales que desarrollaban operaciones crediticias (Morejón, 2002).

Según González y otros (1990) la desaparición de muchas de esas instituciones a finales del siglo XIX se debió, a los procesos inflacionarios provocados por las arriesgadas operaciones que se realizaban al poner en circulación, acciones, bonos y pagarés sin el debido respaldo económico unido a las crisis económicas de los años 1857 a 1866 que se produce en los EE.UU. y que repercute en Cuba. Pero también hay que tener en cuenta a las represiones políticas del gobierno español contra los movimientos independentistas cubanos y a los altibajos del comercio exterior en aquello entonces que produjo una disminución de las exportaciones cubanas, a lo que se sumó la caída de los precios de tabaco, sobreviviendo a esas crisis solamente los bancos.

Al inicio del siglo XX ya Cuba estaba bajo la subordinación de los intereses norteamericanos, actuando a la vez sobre la égida de una serie de bancos nacionales y extranjeros, que se vinculan en lo fundamental al financiamiento del principal sector económico: *la industria azucarera*. En 1914 se creó la ley⁴ que daría Vida al sistema monetario cubano. En la Opinión de Morejón (2002) a mediados de los años treinta comenzó a

⁴ Ley de Defensa Económica, la que delinea lo que sería el sistema monetario cubano y que tenía como base el oro y como unidad el peso, pero no previó la emisión de papel moneda y ratificó la vigencia de la moneda norteamericana.

observarse cierta reanimación en la economía cubana y el remate final le dio el auge de la producción azucarera provocado por la 1GM, permitió la aparición de 38 nuevos bancos, con evidente participación extranjera, fundamentalmente norteamericana. Sin embargo, el año 1920 marcó el inicio de una crisis financiera interna como resultado de la posguerra, quebrando la trayectoria de los bancos cubanos y españoles.

Sin embargo, a pesar de los relativos auges económicos de 1923 y 1925, la depresión económica se agudiza aún más con el crack bancario de 1929 y las finanzas pasan en su casi totalidad a manos extranjeras⁵. Según González y otros (1990) la 2GM propició la expansión de la producción y ventas de azúcar con la consecuente elevación de las reservas de divisas del país y estimuló el resurgimiento de la banca privada cubana, así como el retorno del peso cubano a la paridad con el dólar estadounidense. En 1941 el grueso de las operaciones la realizaba diez instituciones fundamentalmente; tres canadienses, tres norteamericanos e cuatro cubanas (Morejón, 2002). El continuo avance en el sistema bancario propicio que en 1948 existían ya 55 bancos con 205 oficinas, aumentando considerablemente los depósitos bancarios y los préstamos, los cuales estaba dirigidos al comercio de importación y a la industria azucarera.

Sin embargo, la inestabilidad del sistema bancario y crediticio así como su papel en la dependencia económica, se veían agravadas en cierta medida por la ausencia de un banco central. Por lo tanto, según Morejón (2002) desde 1914 inició un proceso para su creación que finalmente se concretizó con la promulgación de la nueva Constitución de la República de Cuba en 1940⁶, donde se consiguió que la moneda y la banca fuesen reguladas por el banco nacional de Cuba.

Finalmente la Ley No. 13 de 23 de Diciembre de 1948 aprobó la creación del banco central aunque no fue hasta 1950 que empieza a operar bajo el nombre de Banco nacional de Cuba como órgano emisor de la nación y como banco central estaba encargado de centralizar las reservas monetarias, vigilar y regular el crédito, crear y retirar medios de pago, actuar como agente

⁵ Las inversiones norteamericanas dominaron casi las tres partes de la producción azucarera, casi totalmente la minería y los servicios públicos. Los bancos cubanos en 1920 mantenían el 80% del total de depósitos, en 1939 significaba solo 16,8%, producto de la insolvencia de sus deudores; sobreviviendo los extranjeros a la crisis al estar respaldados por sus casas matrices.

⁶ Constitución de la República de 1940. Disponible en: http://www.cubanet.org/ref/dis/40_9.htm#19, visto el 03/03/2009.

financiero del Fondo de Estabilización de la Moneda, cooperar con éste en la política cambiaria de la nación, actuar como consejero económico del Estado entre otras funciones inherentes a su condición de Banco Central.

Por lo tanto, el Banco Nacional de Cuba, siguiendo la política expansionista e inflacionaria del gobierno de aquel entonces, no se limitó solamente al redescuento inmediato y fácil de los créditos sino que extendió esta tendencia a diferentes organismos paraestatales ya existentes. De esta manera, con el asesoramiento y la aprobación del Banco Nacional de Cuba surgieron otras instituciones⁷.

Dicha política según González y otros (1990) dio como resultado una gran deuda pública y una pérdida casi total de los activos monetarios internacionales netos, dejando en una precaria situación las reservas libres del país, producto del enriquecimiento ilícito y el drenaje de divisas hacia el exterior, del grupo gobernante. En este sentido a finales de la década del 50 se observa que existían en Cuba 46 bancos comerciales, de ellos tres norteamericanos, dos canadienses y el resto cubanos⁸. Sin embargo, en los primeros años de la década de los 60 la base económica y productiva de Cuba, sufrió una alteración importante al desaparecer los vínculos que unían a la economía cubana con la norteamericana, su mercado natural por excelencia y su principal socio comercial, trayendo como consecuencias la realización de transformaciones radicales en la estructura económica-financiera del país.

Al asumir el poder el gobierno revolucionario cubano, comenzó de inmediato a aplicar las primeras medidas por la dirección del Banco Nacional de Cuba. Se nacionalizaron los bancos norteamericanos que operaban en Cuba, así como a las empresas privadas y las entidades bancarias nacionales y extranjeras, disolviendo el Fondo de Hipotecas Aseguradas, el Fondo de Seguros de Depósitos y el Fondo de Estabilización de la Moneda, quedando solamente el Banco Cubano del Comercio Exterior operando por un tiempo, y los bancos canadienses “The Royal Bank of Canada” y “The Bank of Nova Scotia” ya que estos bancos prestaban un importante servicios a Cuba a través de sus casas matrices en Canadá.

⁷ El Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC); la Financiera nacional, el Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), el Banco Cubano de Comercio Exterior (BANCEX); el Banco de Desarrollo Económico y Social (BANDES).

⁸ González Montalvo C. y otros. Monografía sobre el Sistema Financiero- Monetario y Crediticio de Cuba antes del triunfo de la Revolución. Universidad de la Habana, 1990.

La ley No.930, ley orgánica del Banco Nacional de Cuba, del 23 de Febrero de 1961, centralizó en un solo banco las funciones de un banco central, de inversiones, de operaciones internacionales, comercial y de ahorro. A su vez se efectuó el canje obligatorio de los billetes que estaban en uso por otros diseños, para evitar que ese circulante sirviera para financiar la contrarrevolución interna y externa. Así, el Banco Nacional de Cuba quedó como único organismo financiero del país, encargado de la ejecución financiera y control del Plan Financiero anual de Economía, con personalidad jurídica y patrimonio propio, no respondiendo por las obligaciones del estado, organismos y empresas, salvo que las asumiera expresamente. Se le incorpora funciones inherentes a la banca comercial y de operaciones con la población, dando lugar a un sistema bancario único e integral (González y otros, 1990).

En 1975 con la Ley 1298, se ratifica el carácter del banco central del estado y organismo financiero de la nación otorgándole facultades para el financiamiento de la actividad económica y los servicios, las relaciones financieras internacionales, el presupuesto estatal, los precios y los seguros. En este sentido las transformaciones del Sistema Económico exigieron adecuar y reestructura el sistema financiero y sus funciones. Por lo tanto en 1975 se crea el Comité Estatal de Precios y en 1976 el Comité Estatal de Finanzas; y con estos cambios el Banco Nacional de Cuba deja de atender la política presupuestaria, fiscal y de precios; por otro lado aparecen las direcciones de Finanzas provinciales y Municipales.

A partir de la mitad de los 80, se empezó a trabajar de manera seria y ordenada en el perfeccionamiento de sistema económico cubano, introduciéndose ciertos cambios en el sistema bancario con el objetivo de hacerlo más eficiente, en medio de una difícil situación financiera, producto de una contracción en el otorgamiento de facilidades crediticias por parte de los países de la economía de mercado.

En 1983 se transfiere al Comité Estatal de Finanzas, las funciones del banco con respeto a Comité Estatal. En este mismo año se crea con carácter de banco estatal, el Banco Popular de Ahorro, con el objetivo de captar recursos monetarios temporalmente libres de la población y otorgar créditos y otros servicios a ese sector, asumiendo funciones que estaban concentradas en el Banco Nacional de Cuba. En 1984 se promulga un nuevo Decreto Ley No.84 encaminando a acentuar el papel rector del Banco Nacional de Cuba

como banco central de Estado estableciéndose las bases para la creación de nuevos bancos, como el Banco Financiero Internacional, S.A (BFI), el cual realizaría operaciones bancarias con el comercio exterior.

3. REESTRUCTURACIÓN BANCARIA EN LA DÉCADA DE LOS 90S

Entre 1989 y 1991, se producen bruscos cambios políticos y económicos en el mundo con la desaparición de la URSS y el campo Socialista. En la visión de Olano y Figueredo (2008), las consecuencias de esta situación provocó efectos dramáticos en la economía cubana, por lo que se hizo necesario acelerar el ritmo y darle una profundidad mayor al proceso de transformaciones económicas y financieras, dando paso a un orden unipolar tanto en el plano de las relaciones políticas como en la esfera económica, así como en el proceso de globalización de los mercados, la internacionalización del capital financiero y la desaparición de las posibilidades del desarrollo. Este factor provocó la reordenación de la economía para poder insertarse en este nuevo orden mundial, manteniendo la independencia y las conquistas del Socialismo, en tan difíciles condiciones, agravadas aún más por el recrudecimiento del bloqueo norteamericano.

Para Soberón (1997) el Sistema bancario con el que se llegó al periodo especial era el mismo adoptado en los primeros años de la revolución cubana⁹, con algunos cambios y transformaciones que ya analizamos anteriormente, siendo necesaria una importante reestructuración del Sistema Bancario Nacional y la forma de gestión de las Finanzas cubanas. Entonces, estas reestructuración se hace necesaria debido al proceso de transformaciones que ha tenido lugar en la economía cubana durante los últimos años en todos los sectores (agrícola, comercio, industria) así como el incremento de empresas extranjeras que radicaban en Cuba, la inversión extranjera, la creación y aumento del trabajo por cuenta propia, la despenalización del dólar por parte de la población, y la operación de las entidades de sus cuentas bancarias en divisa.

⁹ Para mayores informaciones ver Soberón F. Conferencia en el Congreso Internacional de Contabilidad y Finanzas CONTAHABANA, 97, Palacio de las convenciones, 27 de Febrero de 1997.

También había influido ostensiblemente la descentralización de la actividad económica que ha conllevado a un cambio importante en las relaciones de propiedad en muchos sectores del país, siendo necesario contar con nuevos instrumentos de política monetaria que permita influir de manera directa en la actividad de los sectores estatales y ponerlos en función de los objetivos estratégicos del país, a su vez, las finanzas internacionales ha adquirido un nivel operacional que para poder tener acceso a las mismas y aprovechar al máximo las posibilidades que brinda, se requieren tanto el preparar a las empresas, como también crear un grupo de entidades bancarias y financieras que las ayuden en este propósito y se constituyen ellas mismas en intermediarias y promotoras de su gestión financiera internacional, tanto en la forma de trabajo como en la personalidad jurídica que la practica moderna internacional aconseja.

En la opinión de Soberón (1997) esta nueva situación crea la necesidad y demanda de servicios y productos financieros más amplios, universales y complejos que los que el sistema bancario podía ofrecer, como por ejemplo; descuentos de efectos comerciales, factoring, leasing, emisiones de títulos-valores, gestión de fondos de inversión, ingeniería financiera, fideicomiso, operaciones de exterior tanto a particulares como a un volumen considerable de empresas, asesoramiento financieros, entre otros, considerándose impostergable diseñar e implantar un sistema bancario nacional que se adecuara a la situación en que debe desarrollar el país su actividad económica y en particular su gestión financiera, así como contribuir a su inserción en los mercados financieros internacionales.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se comienza en Cuba a partir de 1994 un paulatino proceso de redistribución del Sistema Bancario y Financiero Nacional, donde su objetivo primordial era hacerlo coherente con las transformaciones que han tenido lugar en la economía cubana y permitirle desempeñar las funciones que le son inherentes en condiciones de un evidente reforzamiento de la actividad monetaria- crediticio (Soberón, 1997).

A partir de lo anterior, se definieron tres objetivos básicos: (i) elevar la capacidad tecnológica y operativa de las agencias bancarias nacionales, mediante la introducción de los más modernos medios de procesamiento autorizado de las tecnologías de información y comunicación (TICs), la recalificación del personal para obtener los mayores resultados de estos

medios; (ii) dotar el sistema de entidades bancarias y financieras con la versatilidad de formas organizativas e institucionales requerida para responder a las necesidades del crédito y servicios bancarios y apoyar el desarrollo de los vínculos de las empresas e instituciones con los mercados financieros y bancarios externos y; (iii) dejar establecidos un sistema bancario de dos niveles supervisados por una sólida institución – su banco central – que fuera capaz de ocuparse de la emisión monetaria, proponer e implementar la política monetaria mas conveniente a los intereses de Cuba y conducir el proceso de normalización de sus relaciones financieras internacionales.

Desde 1995 se ha venido cumplimentando el primer objetivo¹⁰ así como la gradual conexión de los clientes con las oficinas bancarias con las que operan, a su vez también se ha comenzado a introducir una red de cajeros automáticos. Con respecto al segundo objetivo, ampliaron las atribuciones a algunos bancos ya existentes y se crearon un grupo de entidades financieras que funcionan con ese fin. Durante 1997, se aprobaron los Decretos Leyes No. 172 y 173; el primero referido a la creación del Banco Central de Cuba y, el segundo, trata sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias, cumpliéndose así el tercer objetivo.

El primer Decreto Ley se promulgó con el objetivo de crear una entidad responsabilizada exclusivamente con las funciones propias del banco central capaz de contribuir de manera efectiva a las transformaciones en el orden económico y financiero que tiene lugar en Cuba y el segundo encaminado a establecer el marco jurídico adecuado para propiciar el desenvolvimiento eficiente de los bancos e instituciones financieras no bancarias. Sin embargo el paso más importante y necesario en esta dirección lo constituye la separación de las funciones de banca central y banca comercial que hasta ahora coincidían en el Banco Nacional de Cuba.

3.1. Banco Central

En aquellas difíciles condiciones, se consideraba necesario para Cuba contar con un banco central, el cual cumpla fundamentalmente las funciones

¹⁰ Mediante el desarrollo acelerado de la instalación de más de 450 redes de computadores de área local con un total de unas 7 000 microcomputadoras en las 500 sucursales y casas matrices del sistema bancario cubano; se ha adiestrados más de 15 000 trabajadores y dirigentes en materia de la informática; se ha interconectado unas 160 sucursales bancarias a través de la red publica de transmisiones de datos, hasta febrero de 1998

de emitir la moneda, velar por su estabilidad, proponer e implementar la política monetaria, actuar como órgano rector del Sistema Bancario cubano y ejercer la supervisión de las entidades integrantes del mismo, actuando a la vez como agente financiero y tesorero del estado (Soberón, 1997).

El Banco Central es el que emite dinero y dispone de la información más inmediata y completa en cuanto a su aumento o disminución constituyendo un instrumento fundamental en el diseño e implementación de una política monetaria adecuada para alcanzar los objetivos económicos del país. En este sentido dentro de las funciones del Banco Central están: (i) La realización de sus tareas de supervisión, como órgano rector del Sistema Bancario cubano. Mediante esta función, velará por el cumplimiento de la política monetaria aprobada, el funcionamiento de las entidades integrantes del Sistema Bancario en condiciones adecuadas de solvencia y liquidez y el cumplimiento de las responsabilidades de los bancos con sus depositantes y prestatario. (ii) Debe ejecutar acciones en el ámbito internacional dirigidas a la captación de recursos financieros y externos. (iii) Debe enfrentar la deuda externa del país, cuestión que constituye un elemento determinante en los esfuerzos para ampliar y llevar a mediano plazo las acciones crediticias internacionales de Cuba.

3.2. Otras Instituciones que integran el Sistema Bancario

Aparte de las instituciones ya conocidas, otras como las que aparecen a continuación fueron integradas dentro del sistema bancario cubano:

- (i) *Banco Nacional de Cuba (BNC)*: al estar liberado de sus funciones de banca central y rectora del sistema bancario; continua existiendo con carácter de banco comercial, asumiendo también la función de registro, control, servicio y atención de la deuda externa cubana contraída con anterioridad a la aparición del banco central.
- (ii) *Banco Popular de Ahorro*: funciona como banca universal extendiendo sus servicios al sector empresarial, al tiempo que continua actuando en la captación de ahorro y el otorgamiento de crédito a la población así como todo tipo de operaciones bancarias a particulares; además se dedica al financiamiento de

empresas y otras entidades económicas en términos comerciales a corto, mediano y largo plazo.

(iii) *Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)*: funciona como banca universal, asumiendo la estructura territorial que pertenecía al Banco Nacional de Cuba antes de la reestructuración del Sistema Bancario.

Sin embargo también hubo la creación y fomento de un grupo de entidades que operan bajo una forma de instituciones no estatales (grupo de nueva banca) entre las que cuentan:

El Banco Internacional de Comercio (BICSA): brinda una amplia gama de servicios bancarios a entidades cubanas, extranjeras y mixtas, así como a particulares cubanos y extranjeros. Al mismo tiempo realiza operaciones en divisas fundamentalmente relacionadas con el comercio exterior y el financiamiento de operaciones de compraventa de divisas.

La Financiera Nacional (FINSA): realiza actividades financieras de carácter no bancaria fundamentalmente dirigida a financiar la exportación e importación de productos, equipos y servicios utilizando, según el caso, modalidades tales como arrendamiento financiero, factoraje, descuento de efectos comerciales, entre otros. A su vez brinda servicios de ingeniería financiera, consultoría en materia financiera y contable, estadística e informática.

Las Casas de Cambio (CADECA): su actividad fundamental era el cambio de peso por moneda libremente convertible, canje de cheques bancarios, operaciones con tarjetas de créditos y servicios relacionados con su actividad en moneda extranjera, así como fijar el tipo de cambio aplicable en las operaciones que realice, actuando de esta forma sobre las bases estrictamente comerciales y de mercado.

Banco Metropolitano: brindar servicios fundamentalmente al cuerpo diplomático acreditado, así como a los extranjeros residentes permanentes o temporales en Cuba y a particulares o nacionales que poseen divisa libremente convertible.

El Banco de Inversiones: fomentar la inversión en Cuba por todas las vías que los mercados financieros posibiliten y se consideren convenientes, pero también suministrar financiamiento a mediano y largo plazo, extendiendo sus servicios hacia asesoramiento y preparación técnica de las empresas; promover sus proyectos de inversión mediante la asesoría financiera cor-

porativa y comercial, la cobertura de riesgos cambiarios y otras afines con sus atribuciones. Opera igualmente en el mercado de derivados a nombre propio o a solicitud de sus clientes.

El Havana Internacional Bank (HAVINT), subsidiaria del Banco Nacional de Cuba en Londres, dedicado a la actividad especializada de Banca Comercial Internacional, el cual abrió recientemente una oficina de representación en Cuba.

El Banco Financiero Internacional (BFI). Opera independientemente como banco comercial de carácter universal, según licencia que se le otorgó en 1984, en todo tipo de servicios bancario, principalmente moneda libremente convertible (MLC).

La Compañía Fiduciaria: Tiene entre sus actividades aceptar y desempeñar encargos de confianza de todas clases, tales como agente fiscal, albacea, testamentario, administrador judicial y otros, y desarrolla, además, actividades fiduciarias reconocidas en la práctica internacional.

Por otra parte, existen también diferentes Casas Financieras, pertenecientes a organismos de la Administración Central de Estado y otras entidades, las cuales permiten la movilización interna de los recursos que generan sus empresas y dependencias. Estas Casas Financieras no son entidades bancarias, sin embargo realizan muchas operaciones similares: préstamos y créditos internos a la organización, descuentos, arrendamientos, factoraje, fideicomiso, forfaiting, etc. Sin embargo, por lo general, no están autorizados a: tomar depósitos, colocar en el exterior los recursos que obtengan en el país, captar recursos por cuenta de terceros, entregar dinero en efectivo por concepto de financiamientos otorgados; no realizar compra-venta de moneda extranjera en Cuba y en el exterior, como por ejemplo RAFIN, S.A., FINTUR S.A., entre otras.

Además, la legislación cubana prevé la aparición de otras entidades financieras especializadas, tanto de capital totalmente cubano, como en forma de asociaciones económicas con capitales extranjeros. Por lo tanto el Sistema Bancario Cubano estaba integrado por siete bancos Comerciales que agrupan 488 sucursales y 249 cajas de ahorro, cuatro entidades financieras no bancarias¹¹.

¹¹ Como corolario, se han otorgado licencia a 16 oficinas de representación de entidades financieras extranjeras, compuestas por 13 bancos, entidades Financieras no bancarias. Así mismo, existen oficinas de representación del BNC en Madrid, Zurich, Luanda, Ciudad de México.

4. PERSPECTIVAS DEL SISTEMA BANCARIO CUBANO

El sistema bancario fue rediseñado para dar respuesta a la gran demanda existente de servicios financieros en tan compleja situación. Entonces las instituciones financieras fueron obligadas adquirir un alto nivel de sofisticación y rapidez operacional para aprovechar al máximo las posibilidades. Esto no requería solo preparar a las instituciones bancarias para el empeño, sino también a todos los empleados, directivos, que en conjunto ayuden en este propósito y se constituyan ellos mismos en intermediarios y promotores de su gestión financiera nacional e internacional, con la versatilidad tanto en la forma de trabajo como en la personalidad jurídica.

Con la culminación y estabilización del sistema bancario y haciendo que cada institución bancaria cumpla con sus funciones de forma eficaz, se fue logrando toda una serie de objetivos y propósitos propuestos con el cambio en el sistema bancario cubano, como por ejemplo: fortalecimiento del peso cubano, mayor interés en el trabajo, aumento del poder adquisitivo de la población, revalorización del dinero depositado en cuentas de ahorro en beneficios de sus titulares, nivelación de precios.

De igual forma, se prevé el cumplimiento de la política monetaria, el funcionamiento de las entidades integrantes del sistema bancario, en condiciones adecuadas de solvencia y liquidez, el cumplimiento de las responsabilidades de los bancos con sus depositantes y prestatarios, así como la ejecución de acciones en el ámbito internacional dirigidas a la captación de recursos financieros externos.

Se considera que el conjunto de bancos y entidades financieras no bancarias, integrantes del sistema bancario cubano podían dar respuesta a las nuevas necesidades de la economía en aquella época, así como en las futuras etapas, tanto desde el punto de vista de los servicios internos que requieren sus clientes, como desde el ángulo de los vínculos institucionales financieras extranjeras.

En este sentido se investigaron y desarrollaron toda una serie de productos y servicios que pudiesen brindar¹² soluciones creativas para garantizar los préstamos a corto plazo, estructurando de una forma legalmente sólida los contratos de venta muy específicamente en lo relativo a su cláusulas

¹² Como por ejemplo incrementar los créditos bancarios y otros financiamientos a empresas, lo mismo en moneda nacional que en moneda libremente convertible

de cobros y pagos, de manera tal que la asignación de ingresos futuros se conviertan en una garantía aceptable para un banco dispuesto a otorgar financiación (Soberón, 1997).

Aunque en Cuba no exista una experiencia al respecto, sus bancos empezaron a estudiar la posibilidad de emisión de bonos u otras obligaciones a largo plazo tanto de empresas cubanas para su colocación en los mercados financieros internacionales, como de comprar dichos valores de empresas extranjeras.

En relación a organización de un sistema de liquidación interbancaria bruta en el tiempo real, se tiene que en la época 62 sucursales bancarias ya efectuaban sus pagos entre si por vía electrónica. Esta iniciativa debería extenderse al total de la red bancaria e iniciarse la vinculación entre las oficinas bancarias y sus clientes, de manera que estos puede realizar sus operaciones bancarias de cobros y pagos desde sus propias computadoras.

También se estudió la revisión de las disposiciones legales vigentes con el objetivo de permitir una mayor ejecutividad de los instrumentos de pago y respaldo para las acciones judiciales que fuesen necesarios aplicar. Se debe culminar con la domiciliación del pago de salario en sucursales bancarias, lo que permitirá la acreditación del salario en cuentas bancarias personales y su extracción en la medida que se requiera, así como realizar pagos por cuenta propia. También se extenderá la utilización de tarjetas plásticas a otras modalidades, algunas de las cuales ya han comenzado a operar, para servicios como el combustible y la telefonía.

Mediante estas reorganizaciones del Sistema Bancario Cubano, se tuvo muchas más posibilidades de promover y encauzar el crédito externo para su desarrollo y comercio exterior y dar respuesta al proceso de descentralización que tuvo lugar en la economía cubana, con el respaldo de un sistema financiero sólido y estable cuyos integrantes cumplieran sus responsabilidades y obligaciones con sus depositantes y prestatarios, garantizando la indispensable credibilidad de cada institución en particular y del sistema en general.

5. NECESIDAD DEL MARKETING BANCARIO

Tradicionalmente, han existido falsas concepciones del concepto de marketing en las instituciones bancarias. Hasta los años sesenta, el concepto

de marketing era casi un perfecto desconocido, en un ambiente estable en donde obtenían altos rendimientos y la competencia era casi desconocida. Posteriormente, a partir de los años setenta, la aparición de las crisis económicas empuja la transformación del mundo de la banca. A todo ello debemos sumar el importante desarrollo que el marketing en general alcanza en el ambiente económico, siendo que en la literatura existen numerosas definiciones en relación al concepto de Marketing:

Stanton, Etzel, Marker (1996) definen el Marketing como un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen las necesidades a mercados objetivos para lograr metas organizacionales. Otra definición como la de Bennett (1995) en su Dictionary of Marketing argumenta que Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales organizacionales.

Mestre (1996) conceptualiza Marketing como el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. Otras definiciones son más curiosas, por ejemplo, American Marketing Association (AMA, 1985) define el Marketing como aquel mecanismo económico y social, por el cual, las personas y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos, por medio de la creación y del intercambio de productos y de otras entidades de valor.

Analizando bien estas definiciones según Kotler&Dubois (1991) no se contraponen, sin embargo a partir del análisis de ellas se observa que en la medida que ha ido cambiando de orientación, enfoque y objetivo de las entidades, el concepto de Marketing se ha ido enriqueciendo, ampliando, aunque todas están enfocadas a un objetivo, o sea, la satisfacción del cliente. Así, el elemento central que caracteriza la definición del marketing se concreta en la idea de intercambio de valores.

La idea de intercambio expresada en el concepto de marketing sitúa a éste como puente o eslabón entre la entidad y el mercado que le rodea. Sin embargo, para la correcta comprensión de todo aquello que engloba en concepto de marketing bancario, debemos analizar las particularidades de

las actividades desarrolladas por la banca; actividades estas que presenta como característica esencia la de ser servicios, lo que implica que el marketing bancario supone la gestión de una relación de intercambio en la que intervienen productos no tangibles.

Berry y otros (1989) argumentan que la realización de servicios lleva consigo importantes implicaciones que afectan en el elevado grado a las aplicaciones de marketing. En primer lugar, los servicios deben ser definidos como procesos que se llevan a cabo mediante una relación entre ambas partes, es decir mientras que los productos son objetos, los servicios son realizaciones. En segundo lugar, todos los servicios presentan cuatro características esenciales que los distinguen de los productos tangibles, y que deben ser consideradas para cualquier estrategia de marketing:

- (i) *Intangibilidad*¹³: los servicios son intangibles, o sea, no pueden ser percibidos mediante los sentidos lo que hace más difícil mostrar a los clientes los beneficios que pueden obtener con su prestación. Para ayudar a apreciar y evaluar los servicios, las entidades bancarias se pueden apoyar en una serie de elementos – tanto materiales como inmateriales – que colaboren en la identificación de los mismos. Entre estos se destaca: la apariencia de las sucursales de las entidades, la presencia del personal de contacto y la propia imagen de la entidad. Junto a ello, y en busca de facilitar que el cliente perciba que es lo que puede esperar del servicio, los responsables del marketing pueden aplicar estrategias de comunicación posible.
- (ii) *Inseparabilidad de producción y consumo*: generalmente en los servicios de producción y el consumo se desarrollan de forma simultánea en el tiempo, y sin posibilidad de separarlos, ello implica una secuencia continuada de producción, venta y consumo, en donde el encuentro entre el vendedor y el cliente es vital para el desarrollo del servicio.
- (iii) *Heterogeneidad*: los servicios presentan amplias dificultades para conseguir un grado de estandarización. Como relaciones entre las

¹³ La tangibilización del servicio consiste en desarrollar objetos físicos que permitan o faciliten su representación, como el ejemplo de la tarjeta de crédito para concretar el servicio, e incluso para ayudar a su diferenciación desde el punto de vista de los clientes.

partes que son, difícilmente se pueden asegurar que todas ellas se desarrollen de igual manera.

- (iv) *Caducidad*: el servicio que no se consume cuando es ofertado se pierde, ya que la imposibilidad de su almacenamiento implica un alto grado de caducidad.

A raíz de todo lo dicho, Mata (1984) tiene claro que existen ciertas diferencias que distingue el marketing aplicable a la banca frente al que pudiera ser desarrollado en otro tipo de empresas. De todas ellas, se destaca cinco grandes características que definen claramente estas diferencias: (i) la relación que desarrollan las entidades bancarias con el mercado se establece en una doble dirección, o sea, las instituciones tienen que estar orientadas hacia el cliente tanto en su papel de oferentes, como demandantes de dinero y de servicios. (ii) Las entidades bancarias cuentan aunque ya en menor medida, con un factor de peso importante que limita su posible campo de actuación: el excesivo grado de regulación. (iii) La relación que se genera entre las entidades bancarias y los clientes bancarios es más estable que la que se puede producir en otro tipo de organizaciones, lo que significa que el riesgo se encuentra asociado a cualquier operación empresarial, pero nunca en la medida en que se presenta en las actividades bancarias. (iv) Cualquier operación bancaria que lleva pareja una manipulación de dinero, tiene asociado un porcentaje muy elevado de riesgo que limita las posibles acciones de marketing. (v) En la actividad bancaria no existe protección a la propiedad industrial. Siendo así, los nuevos servicios que se lanzan al mercado son copiados rápidamente por el resto de la competencia, lo que limita y dificulta las acciones emprendidas en busca de la diferenciación entre las distintas instituciones.

6. CAUSAS DEL DESARROLLO DEL MARKETING BANCARIO

Gran parte de la responsabilidad frente a los cambios acontecidos en las instituciones bancarias cubanas, no es imputable directamente a las actividades propias de la entidad, sino, a las modificaciones que han acontecido en su entorno como las caídas ya mencionadas de Comunidad de Ayuda Mutua Económica (CAME) y de la URSS. A nuestro juicio, son tres los factores

que han causado la transformación del entorno bancario y han impulsado la necesidad que implantar marketing en las instituciones bancarias: el proceso de desregulación, la competencia y el papel de los usuarios.

Para Borraz y Martínez (1982) el proceso de liberalización o desregulación de la banca no es un proceso nuevo, el mismo se ha venido acumulando y formando a lo largo del tiempo, aunque su evolución ha sido mucho más rápida en las últimas décadas, acompañado del consiguiente aumento en la competencia y en la rotación de las innovaciones tecnológicas, cuyo ciclo de vida se acorta.

A su vez independientemente de las presiones de las legislaciones bancarias, el sector bancario comenzó a diversificarse, los bancos comenzaron a actuar en las áreas de la financiación basada en los activos, financiación de los créditos al consumidor, banca de negocios, administración de fideicomisos y fondos de pensiones, tarjetas de créditos, etc. A partir de allí, el sector bancario comenzó a mostrarse particularmente atractivo para empresas con ventajas potenciales de operaciones en ciertas áreas concretas de actividad, como por ejemplo, actividades de leasing, financiación del crédito a otros clientes (Morley, 1982).

Junto con los factores mencionados anteriormente, se cita una otra causa originaria de la transformación del negocio bancario: las modificaciones en las formas de pensar y de actuar de los propios clientes bancarios. Ahora bien, la mayor utilización de la banca junto a un nivel cultural más elevado, hacen que los individuos seleccionen del mercado aquel tipo de institución que mejor satisfaga sus necesidades.

7. EL FUTURO DE LA BANCA EN CUBA

Las barreras institucionales que se caracterizaban al sector bancario cubano han caído frente a la desregulación, a la competencia y a los cambios de los clientes. Según Bueno (1990) estos fenómenos han iniciado una cadena de acontecimientos que han reformulado la estructura del sector y que van a configurar un nuevo entorno competitivo. Ante estos cambios, es lógico que las entidades que componen el mercado bancario, adopten su organización y crean nuevas estructuras, a fin de responder de forma rápida y eficaz a todas las oportunidades que les plantee el entorno. Ante el

conjunto de amenazas que suponen estas nuevas condiciones, es necesario toda una serie de medidas que van a condicionar la forma de actuación futura de las entidades.

En primer lugar, cualquier actividad bancaria debe girar bajo hipótesis central de que *el cliente es el rey*. Para que las entidades puedan alcanzar a estos clientes en un entorno altamente agresivo, deben pasar por un cambio en las reglas de actuación de la banca tradicional. Los recursos básicos de la banca del futuro son fundamentalmente dos: las personas y las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, para que se llegue a una asignación óptima de recursos, alcanzando la misión de la entidad y fortaleciendo la posición del cliente en la misma, tiene que predominar la calidad de los servicios.

Según las justificaciones de Andrew (1984) y Ruths (1985) una entidad bancaria puede buscar exclusivamente satisfacer a sus clientes y perder con ello la fuerza que posee en el mercado, debido a que otras instituciones logren satisfacerlo más con sus servicios. Por ello, de nada sirve satisfacer a la clientela si no se hace en mayor medida que la competencia. De ahí la importancia que el análisis de la competencia tendrá para todo el futuro de la banca. No sólo basta satisfacer a las necesidades de los clientes de la entidad, sino que además se debe estudiar profundamente como lo hace la competencia con el fin de estar continuamente preparado para reaccionar ante los cambios del entorno.

En el futuro, la condición necesaria y suficiente para que las entidades bancarias puedan sobrevivir en el mercado, vendrá dada por un análisis equilibrado de las necesidades del cliente y de la competencia existente en el entorno. Sobre todo, a medida que el mercado, como ocurrirá con el bancario, sea más competitivo. En definitiva, las entidades deben buscar una orientación hacia el mercado, en donde se vigile de forma conjunta a los clientes y a los competidores.

8. CONCLUSIÓN

Para los cambios y ajustes del Sistema Bancario, y específicamente de los bancos comerciales que se están realizando, constituyen la introducción de los conceptos de marketing y planificación estratégica como conjunto de técnicas y pensamiento de dirección de los ingredientes más importantes,

púes representan un compromiso y una guía para la acción y el comportamiento de cada uno de los miembros del banco, con el cual un trabajo de equipo basado en la confianza y cooperación, se puede obtener éxitos y dar respuestas a los retos planteados.

Como consecuencia de este creciente nivel de competitividad entre los bancos comerciales que se están desarrollando y de la rapidez con que se esta produciendo el cambio, el sector bancario cubano esta introduciendo y acelerando sus esfuerzos en el campo de marketing con el objeto de asignar recursos de forma que les proporcione alguna ventaja sobre sus competidores o reduzca la amenaza del exterior (Soberón, 1997).

Para Andrew (1984) y Mestre (1991) es necesario la utilización del marketing en el sector bancario porque, mediante la utilización del mismo las entidades bancarias se pueden orientar hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para los clientes, debiendo precisar su misión, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos – mercados, brindando información como: las prioridades del mercado que determinan la asignación de recursos, los supuestos en que se basa la determinación de estas prioridades, los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo, el momento oportuno para llevar a cabo movimientos estratégicos, una estimación del entorno en el que operará el banco, el ritmo previsto de puesta en práctica de la estrategia a seguir.

Aunque teóricamente esté reconocida la importancia de la planificación estratégica, la realidad es bien distinta, pero bueno el concepto de formulación estratégica esta aceptad en el sector, pero la implantación de la misma es un fenómeno relativamente escaso y reciente en las diferentes entidades. Tanto el marketing como la dirección estratégica constituyen un proceso permanente, un espacio de reflexión, creación, evaluación y participación donde se concrete las expectativas y proyectos de perfeccionamiento institucional.

En particular este proceso debe permitirnos comunicar, integrar y crear compromisos para modernizar los bancos en todos los niveles, forjando así un ambiente favorable al cambio que garantice la calidad del servicio al cliente y la competitividad del banco. Siendo así, el Banco Popular de Ahorro, institución donde se desarrolló el trabajo, no estaba ajena a este

proceso y desde 1993, empezó una modernización acelerada tratando de lograr una creciente eficacia en el ámbito social con niveles de eficiencia y productividad que se acerquen a la media del sector bancario.

**THE TRANSFORMATIONS IN THE CUBAN BANKING SYSTEM
AND THE INTRODUCTION OF FINANCIAL MARKETING BE-
TWEEN 1992-1999**

Abstract

From the end of the 80's and beginning of the 90's, a profound change in the international economic-political context took place. Overall, a development that was remarkably symbolized by the fall of the Berlin Wall and the disruption of the socialist block in which immediate effects dramatically impacted the Cuban economy. Towards this scene, the objective of this paper is to evidence a range of financial and economical changes made by the Cuban Government through 1992 to 1999 in an effort to insert the Cuban economy into the financial capital's internationalization and globalization process. So the independence and social progress through hardship imposed by the US embargo.

Keywords: Cuba, Banking System, Marketing

9. BIBLIOGRAFÍAS

ALONSO Rivas, Javier. **El comportamiento del consumidor**. Madrid, Instituto nacional de Consumo 1984.

ANDREW, Kenneth. **Marketing de los servicios bancarios y financieros** – Bilbao Editorial Deusto 1984.

BARCELO, C. **Nuevos Productos nuevos beneficios**. Barcelona Sagitario, 1983.

BERRY, L y Otros. **Calidad de Servicios**. Una ventaja estratégica para las instituciones financieras. Díaz de Santos, Madrid 1989

BENNETT, Peter. **Dictionary of Marketing Terms**. By Peter D. Bennett (editor), 2nd edition. Hardcover, March 1995

BORRAZ, Atienzar; MARTÍNEZ Riverón: **Banca y Seguros**. Una aproximación al mundo empresarial, 1982.

BUENO, Eduardo. **La Banca del Futuro**. Pirámide. Madrid, 1990

BUENO, Eduardo. El cambio en la banca y las nuevas estructuras organizativas. **Revista española de financiación y contabilidad**. Vol. XXII N. 73, Octubre-Diciembre, 1992. .

DAVLIN, Robert. **Bancos comerciales y el desarrollo de la periferia: congruencia y conflictos**. Santiago de Chile, Diciembre de 1979.

FISCHER, William P. **Marketing creativo para el servicio de comidas**. México, D.F: Trillas, 1995.

GOBIERNO DE CUBA. **Constitución de la República de 1940**. Disponible en: http://www.cubanet.org/ref/dis/40_9.htm#19. Visto el 05/03/2009.

GOVERNO DE CUBA. **Banco Central de Cuba**. Decreto- Ley Numero 172, 1997. Disponible en: <http://www.bc.gov.cu/Espanol/Leyes/LEY172.pdf>; visto el 12/08/2008.

GONZÁLEZ, Montalvo C. y otros. Sistema Financiero- Monetario y Creditticio de Cuba antes del triunfo de la Revolución. **Monografía**, Universidad de la Habana, 1990.

HULBERT, James M. **Mercadotecnia: una perspectiva estratégica**. México, DF. McGraw-Hill, 1988.

Las transformaciones en el sistema bancario cubano y la introducción del marketing financiero entre 1992 - 1999

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary: **Mercadotecnia**. Prince Hall. México 1996.

KOTLER, P; DUBOIS, B. **Marketing Management**. 2da edición. Prentice Hall, México, 1991

MATA, Julio Abad. **Marketing en las Cajas de Ahorros**. 1ª reimpresión. Conferencia Española de Cajas de Ahorros, 1984

MESTRE, Miguel. **Marketing, conceptos y estrategias** – Madrid. Ediciones piramedis, S.A. 1991.

MESTRE, Miguel. **Diccionario de Términos de Marketing Base de Datos**. Ediciones Piramedis, S.A, Madrid. 1996

MOREJON, Ángela R. Sistema Financiero de Cuba. **El Economista de Cuba ONLINE**, la Habana, 2002.

MORLEY, David. Como lanzar un nuevo producto, Madrid. Ibérico 1982

OLANO, Jorge; FIGUEREDO, Félix. Consideraciones sobre los riesgos, tasas de interés y política de provisión ligados a la actividad crediticia bancaria. **Monografía**, 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos58/actividad-crediticia-bancaria/actividad-crediticia-bancaria.shtml>. Visto el 23/03/2008

O' SHANGNNESSY, John – **Por qué compra la gente**. Madrid, Díaz de Santos, 1989.

RAMOS, Joseph. **La planificación y el mercado durante los próximos diez años en América Latina**. Santiago de Chile, Abril 1987.

RUTHS, Philip. **Fundamentos de Mercadotecnia**. México Hispanoamérica, 1985.

STANTON, William; ETZEL, Michel; MARKER, Bruce. **Fundamentos de Marketing**. 9na Edición. Mc Graw, México, 1996

SOBERÓN F. Conferencia en el Congreso Internacional de Contabilidad y Finanzas **CONTAHABANA, 97**, Palacio de las convenciones. 27 de Febrero de 1997

WOLFE, Marshall. **Desarrollo esquivo**: la búsqueda de un enfoque unificado para el analice y la planificación del desarrollo. Santiago de Chile, Agosto 1982.

Artigo recebido em julho de 2008 e aceito para publicação em junho de 2009.