

40

Fecha de presentación: Julio, 2020
Fecha de aceptación: Octubre, 2020
Fecha de publicación: Noviembre, 2020

LAS ESTRATEGIAS DE EXPORTACIONES EN CUBA, UN PROCEDIMIENTO PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN CE- MENTOS CIENFUEGOS S. A.

EXPORT STRATEGIES IN CUBA, A PROCEDURE FOR ITS IMPLEMENTATION IN CEMENTOS CIENFUEGOS S. A.

Abel Alberto Águila¹

E-mail: abel.alberto@cementoscfg.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-5973>

Regla Caridad Díaz Macías²

E-mail: rdiaz@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3371-6166>

¹ Empresa de Cemento. Cienfuegos. Cuba.

² Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Águila, A. A., & Díaz Macías, R. C. (2020). Las estrategias de exportaciones en cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 292-302.

RESUMEN

La necesidad de insertarse en mercados internacionales es cada vez más creciente a nivel mundial. Cuba no es ajena a ello, lo que también constituye un reclamo de la alta dirección del país en la actualidad y un desafío para las empresas con bienes y servicios potencialmente exportables. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento para la elaboración de la estrategia de exportaciones en Cementos Cienfuegos S.A. a partir de los bienes que conforman su oferta exportable. La revisión bibliográfica realizada, así como la utilización de métodos investigativos del nivel teórico y empírico confieren los fundamentos que proporcionan científicidad al proceso de planeación estratégica y que sustentan el procedimiento que logra estandarizar en un solo modelo de cuatro fases, las normas y reglamentaciones cubanas que, aunque dispersas y variadas, pero que, desde lo político y académico son con las que cuentan empresarios y directivos para desarrollar este proceso, y que logra armonizar con los criterios, en ocasiones divergentes, de autores internacionales. La importancia de tal procedimiento permite unificar criterios en cuanto a las fases y aspectos contentivos de una estrategia de exportaciones y deviene en soporte metodológico para la formulación de la estrategia de exportaciones en esta entidad.

Palabras clave: Exportaciones, planeación estratégica, procedimiento.

ABSTRACT

The need to insert international markets is increasingly growing worldwide. Cuba is not a stranger to this need and constitutes a claim from the country's top management at the present time and a challenge for companies with potentially exportable goods and services. The main purpose of this work is to create a procedure for the elaboration of the export strategy in "Cementos Cienfuegos S.A." based on the goods that make up its exportable offer. The bibliographic review carried out, as well as the use of investigative methods at the theoretical and empirical level confer the foundations that provide scientific nature to the strategic planning process and at the same time support the procedure that manages to standardize in a single four-phase model, the Cuban rules and regulations, although dispersed and varied from the political and academic point of view, are the ones that used by entrepreneurs and managers to develop this process. These norms and regulations also manage to harmonize with the occasionally divergent criteria of international authors. The importance of such a procedure allows to unify criteria regarding the phases and contentive aspects of an export strategy and becomes a methodological support for the formulation of the export strategy in this entity.

Keywords: Exports, strategic planning, procedure.

INTRODUCCIÓN

La creciente apertura e interdependencia de los sistemas económicos, esencialmente desarrollados a partir de la década de los ochenta del siglo XX, ha conllevado de manera irreversible a la globalización de la economía.

De igual forma, los cambios en el entorno, cada vez más turbulento y los crecientes avances tecnológicos influyen irremediabilmente en la implementación de nuevas prácticas empresariales enfocadas a lograr la calidad de las producciones y la estabilidad de los clientes.

Es por ello que actualmente las empresas utilizan diversas estrategias para posicionarse en el mercado al cual pertenecen con el objetivo de obtener el máximo rendimiento en sus operaciones, a la par de lograr la máxima satisfacción de sus clientes y la calidad de los bienes que comercializa.

En tal sentido, las decisiones a tomar deberán estar avaladas por un estudio minucioso del contexto y de los escenarios probables en que la empresa se desarrolla, así como de las fortalezas y debilidades con que cuenta para hacer frente al entorno en que se desenvuelve.

Para ello resulta necesario que la gestión comercial refuerce la orientación de la empresa hacia el mercado, de manera que genere beneficios económicos derivados de las ventas y fortalecimiento frente al avance de los competidores.

En Cuba, de manera particular, la gestión de comercio exterior no ha estado exenta de dificultades. Al respecto, se ha planteado que:

La actividad del comercio exterior ha presentado problemas con los planes de exportación e importación. En ocasiones debido a motivos objetivos, como el comportamiento de los precios del mercado internacional para algunos rubros exportables, la ineficiente logística de transportación interna, que repercute en toda la cadena, y las restricciones financieras que enfrentamos. Pero también influyen otros problemas subjetivos cuya solución está en nuestras manos, como las deficiencias existentes en la gestión de cobros, la mala utilización de los créditos externos disponibles, las insuficiencias en el proceso de compraventa internacional y suministro a la economía interna, así como el pobre desarrollo de estructuras de inteligencia comercial que contribuyan a la realización de estudios de mercados y al manejo adecuado de las carteras de proveedores. (Malmierca, 2016).

Los resultados de la revisión bibliográfica realizada (Amado, 2011; Guzmán & Vera, 2012; Aquino, 2013; Arciniega, 2015; Chávez & Ballon, 2018) avalan que sobre

este tema se han realizado diversos estudios, fundamentalmente en América Latina en rubros tales como la artesanía, el calzado, las frutas, la industria pesquera o la industria química. De manera particular y ya relacionados con la industria cementera, otros autores (Latorre, 2008; Ponce, 2012; Chávez, et al., 2017) plantean propuestas estratégicas de marketing, planes estratégicos, estrategias de mercadeo; enfocado todo el estudio, en definitiva, a incrementar o mejorar las exportaciones, aunque se refieran de diversas maneras a la proyección estratégica en el tema de las exportaciones.

En el ámbito nacional, los estudios al respecto se han intensificado a partir de la existencia de resoluciones y otros documentos emitidos por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (MINCEX) y por el Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (INCOMEX). Los resultados de tesis de los diplomados impartidos por este centro (Machado & Santos, 2016; Colino, 2016; Arnielle & Sotolongo, 2016) si bien proponen estrategias para la exportación de diversos renglones; todas tienen en común insuficiente fundamentación sobre este tipo de estrategia y el ceñirse a los procedimientos preestablecidos al respecto.

La industria cementera mundial no es ajena a todo lo anterior, acentuado por la creciente exigencia que se demanda de sus producciones por cuanto, al ser el cemento uno de los principales materiales utilizados en la industria de la construcción, se ha convertido en un material que responde a la mayoría de las construcciones modernas y a la de las agravadas necesidades que surgen de los efectos de las catástrofes naturales que cada vez son más frecuentes.

En Cuba, la producción de cemento es muy demandada por el mercado nacional y a su vez se hace necesario incrementar las exportaciones de este producto ante el llamado de la máxima dirección del país en aras de revertir la situación económica por la cual atraviesa.

En correspondencia con este último aspecto, los Lineamientos para la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados y ratificados en el VI y VII congresos del Partido Comunista de Cuba, respectivamente establecen en el número 78: *“Diversificar la estructura de las exportaciones de bienes y servicios, con preferencia las de mayor valor agregado y contenido tecnológico”*. (Cuba. Partido Comunista de Cuba, 2011)

En esta misma dirección el MINCEX establece que el propósito fundamental de las entidades que realizan actividades de exportación de mercancías lo constituye el diversificar los mercados, garantizar la exportación de

mercancías y el posicionamiento adecuado de los productos en los mercados objetivos.

En aras de unificar criterios con relación a la actividad exportadora en las empresas, este organismo ha determinado precisiones contenidas en los documentos normativos de este Ministerio en los que quedan establecidas determinadas obligaciones en las operaciones de exportación que deberán articularse con la estrategia que cada entidad formule y ejecute con fines exportadores.

DESARROLLO

La economía mundial se globaliza a un ritmo acelerado y los avances en las tecnologías contribuyen a ello puesto que la distancia geográfica ya no es un obstáculo. Por tanto, competir en mercados extranjeros resulta cada vez más difícil y complejiza el proceso de elaboración de estrategias.

Las exportaciones favorecen el desarrollo económico de un país y proporcionan ingresos que contribuyen a costear los adeudos externos, así como a adquirir en otros países los bienes y servicios que no se producen en él y que se requieren para el consumo de la población, la producción y el desarrollo económico y social del país.

Del mismo modo permiten una mejor utilización de los recursos, aumenta el nivel de desarrollo tecnológico, incrementa el número de empleos, amplía las reservas en divisa, mejora la situación de la balanza de pagos y puede contribuir al aumento del nivel de vida de la población.

Según Rosales & Herreros (2017), América Latina y el Caribe, en particular América del Sur, ha sido históricamente una región exportadora de materias primas. Apuntan además que este fenómeno se agudizó cuando el valor de las exportaciones de la región al mundo pasó del 27%, que se calculaba 2001 y 2002, al 42%, entre 2011 y 2012 para luego declinar gradualmente y alcanzar el 35% en 2015, a medida que los precios de dichos productos se ajustaron a la baja. Por lo que actualmente la región es más dependiente de los envíos de materias primas, de lo que era al comenzar este siglo.

Este mismo autor refiere que en la mayoría de los países latinoamericanos, menos del 1% de las empresas exporta, en contraste con lo que ocurre en las economías desarrolladas. Asimismo, el grueso de las exportaciones se concentra en un número muy limitado de empresas, generalmente de gran tamaño.

En el caso de Cuba, y ante este panorama, se resalta la necesidad de recuperar la capacidad exportadora en rubros tradicionales, incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios para revertir el déficit de

la cuenta corriente de la balanza de pagos y solucionar las limitaciones financieras que obstaculizan el desarrollo económico del país.

En la literatura consultada (Fernández, Peña & Hernández, 2008) se plantea que, desde una perspectiva empresarial, la exportación contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la capacidad de innovación de productos y procesos y a fortalecer sus resultados.

La inclusión de la empresa en los mercados internacionales tiene un desafío que va más allá de hacer ventas en el exterior por medio de relaciones con importadores o realizar los trámites de exportación.

Tradicionalmente, la exportación se ha admitido como una responsabilidad solo de la empresa exportadora, quien es a su vez la encargada de diseñar su estrategia de exportación. Sin embargo, la exportación debe concebirse como una actividad conjunta y coordinada entre todas las áreas que intervienen, pero sobre todo con las entidades productoras de bienes y servicios.

Por su parte, Ojeda (2016), considera que la exportación es el resultado de un proceso de investigación, formación, planificación e inversión que involucra varias etapas y entre ellas enfatiza en la decisión de la empresa de exportar, la identificación del mercado potencial y el contacto con posibles clientes o compradores.

De acuerdo con lo anterior, la exportación es, por tanto, un proceso complejo, en tanto implica, en su operatoria, a otros procesos como la dirección empresarial, la producción o prestación, la logística y, por supuesto la negociación, en esa necesaria relación de la empresa con su entorno con el objetivo de introducirse o posicionarse en mercados objetivos o potenciales; por lo que requiere consagración, entusiasmo y preparación para lograr tales objetivos.

Por tanto, se impone cambiar los paradigmas y los enfoques en cuanto a la manera de definir la exportación y concebirla como un negocio, porque exportar es más que la salida, envío legal o flujo de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

Exportar implica una serie de riesgos mayores que la venta en el propio país y, en consecuencia, hay que conocerlos para poder evitarlos. De esta manera resulta imprescindible adquirir conocimientos del entorno internacional y prepararse para lograr estrategias de exportaciones efectivas.

Sobre este particular Ojeda (2016), también señala que enfrentarse a una estrategia de exportación expresa la oportunidad de llegar a mercados que les permitan proyectar sobre su empresa una importante perspectiva de crecimiento y desarrollo.

Es por ello que una vez que una empresa decide expandirse más allá de sus límites nacionales, debe considerar la cuestión de cómo entrar en los mercados extranjeros, y la mejor opción dependerá de diversos factores, como la naturaleza de los objetivos estratégicos de la empresa, la variedad de recursos y capacidades para operar en el extranjero, así como los factores específicos del país, entre ellos las barreras comerciales y los costos de transacción que esto implica.

En consecuencia, el potencial de exportación debe ser examinado cuidadosamente al evaluar: primero, si existe un mercado para sus bienes y servicios, y después, si será capaz de cubrir con las expectativas de producción deseadas.

Para ello deben tenerse en cuenta, aspectos tales como el conocimiento de la legislación existente en el país al respecto, contar con la asesoría correspondiente que permita la preparación idónea para llevar a cabo esta actividad.

La sistematización de los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica realizada, evidencia que para el diseño de una estrategia de exportaciones hay una gran variedad esquemas y modelos que, siguiendo diferente orden en los aspectos a tratar, informan, en esencia, de determinadas etapas o fases, temas y acciones que toda empresa debe analizar y plasmar en un documento rector, que sirva de guía a las acciones productivas, comerciales y de investigación que se deben acometer en un periodo dado para cumplir con los objetivos trazados.

Sin embargo, la revisión y estudio de los documentos emitidos por el MINCEX en aras de facilitar la preparación de empresarios y otros directivos encargados de llevar a cabo la actividad de exportación, dan cuenta de que, aun cuando el interés está puesto en proporcionar determinadas normas y pautas para elaborar planes y estrategias, cada uno de ellos ofrece requerimientos, requisitos y nomenclaturas diferentes para referirse a un mismo proceso: la formulación e implementación de estrategias, lo que no contribuyen a estandarizarlo y se le han incorporado variados aspectos a lo largo de estos años.

De tal caso se emitió a las empresas una guía para la elaboración de las estrategias de exportación, en virtud de la cual se ofrecieron variables tanto internas como externas

a tener en cuenta para ello. (R. Malmierca, comunicación personal, marzo del 2010)

Se identificaron en aquel entonces como variables internas:

- Política comercial de la empresa.
- Preparación de los recursos humanos.
- Estructura comercial de la empresa.
- Situación financiera.
- Sistema de información de mercado.
- Cartera de productos.

Y como externas:

- Fase de ciclo económico del mercado objetivo.
- Obstáculos comerciales.
- Acuerdos comerciales.
- Situación política del mercado objetivo.
- Política medioambiental.
- Desarrollo tecnológico.
- Precio de materias primas.

Ya en el año 2014, el MINCEX establece mediante una resolución todo lo relacionado con la actividad exportadora, lo cual ofrece el conocimiento y basamento legal para llevarla a cabo en las diferentes empresas y entidades. En ella se precisa que, para lograr sus objetivos, las entidades elaboran la estrategia de exportaciones de los bienes que comercializan, en la que se detallan los principales objetivos cuantitativos y cualitativos que se proponen alcanzar entre tres a cinco años, así como las acciones que acometerán para su cumplimiento.

En dicha estrategia deben incluirse, entre otros, los aspectos siguientes:

- a. Resumen de la situación que afrontan las entidades para la comercialización de los productos.
- b. Breve descripción y análisis de las características que presenta el mercado internacional de los productos que comercializan las entidades.
- c. Valoración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tienen los productos y las entidades para cumplir los objetivos trazados.
- d. Evaluación de la efectividad económica de la comercialización de los productos de exportación.
- e. Selección de los mercados objetivos.

f. Proyección de exportaciones por áreas geográficas y productos.

g. Política marcaría, de registros y patentes.

h. Política de precios.

i. Métodos y vías que pudieran utilizarse para la comercialización y distribución internacional de las mercancías.

j. Publicidad y promoción.

k. Investigación y desarrollo de nuevos productos.

l. Política de supervisión, control y elevación de la calidad y presentación de los productos de exportación.

m. Relación, por productores nacionales, de los sistemas de gestión y/o certificación de calidad que tengan implantados en sus instalaciones, en particular los sistemas de certificación ISO o de Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (HACCP), en aquellos productos que lo requieran.

n. Política de transporte y seguro, incluyendo la selección del puerto de embarque más cercano al origen del producto.

o. Programas de capacitación (Cuba. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, 2014).

A partir de la citada resolución se elaboraron otros documentos en que se continúan ofreciendo orientaciones al respecto. Tal es el caso del procedimiento para el fomento de nuevos rubros exportables elaborado con el objetivo de institucionalizar los mecanismos de apoyo que se aplicarán a las empresas productoras de bienes y servicios e incrementar el desarrollo de nuevos fondos exportables, identificar conceptos, premisas, mecanismos de trabajo y control, y fases. Además, establece para estas empresas y entidades territoriales la elaboración de una estrategia, que denomina Plan de Desarrollo, en el que se definen los principales objetivos cuantitativos y cualitativos; así como las acciones que se proponen alcanzar para el cumplimiento de los objetivos y lograr el posicionamiento adecuado de los productos seleccionados en los mercados.

Al respecto, R. Malmierca (comunicación personal, 14 de enero de 2019) indica que el Plan de Desarrollo que se elabore deberá contemplar:

- Resumen de la situación (salud) financiera de la empresa y capacidad de producción.
- Valoración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tienen los productos y la entidad.
- Breve descripción de las características que presenta el mercado internacional de los productos que se pretenden comercializar.

- Acciones específicas para cumplir el objetivo trazado. (desarrollar-consolidar)

- Evaluación de la efectividad económica que se espera reporte la comercialización de los productos seleccionados. (Relación precios-costos)

- Plan de producción fijado y fondos necesarios para cumplir con el plan.

- Política de supervisión, control y elevación de la calidad y presentación de los productos para la exportación.

En fecha más reciente, y en aras de continuar incentivando las exportaciones y la preparación de los directivos que deben impulsarla, se promulga por el MINCEX la Estrategia integral de exportaciones de bienes y servicios (EIEBYS). Con ella se pretende contribuir al trabajo conjunto de productores y exportadores para alcanzar un crecimiento productivo que asegure una mejor eficiencia e imagen del país en las operaciones de exportación y propone un diseño de estrategia general, que permita una planificación coherente de las acciones y tareas propuestas para cada periodo hasta el año 2030.

La EIEBYS, por su alcance, puede considerarse una estrategia maestra, pero también deviene en patrón para la elaboración de estrategias al establecer en su formulación determinados aspectos como:

- Objetivos y prioridades con sus respectivas metas por etapas.

- Estudio actualizado del mercado Internacional.

- Diagnóstico General (FODA),

- Tareas Generales del Plan estratégico a mediano plazo de la Implementación (2019-2021) (Cuba. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, 2018).

El diseño de una estrategia de exportaciones para Cementos Cienfuegos SA (CCSA) partió del análisis de modelos preestablecidos por estudiosos del tema y las indicaciones ofrecidas por el MINCEX, que están en correspondencia con el panorama en que los rubros potencialmente exportables cubanos se insertan en el mercado internacional.

La sistematización del estudio de estos documentos, así como el análisis de los diferentes modelos que dan cuenta de determinadas etapas o fases en el proceso de diseño e implementación de estrategias, en dependencia del punto de vista de sus autores hizo posible utilizar como base para la propuesta de diseño de la estrategia de exportaciones en Cementos Cienfuegos S.A., el modelo de Wheelen & Hunger (2007), por cuanto en él quedan claramente definidas cuatro fases, así como los componentes de cada una, lo cual facilita la incorporación en cada una

de ellas los aspectos que se establecen por el MINCEX en los documentos normativos para el comercio exterior en general y las reglamentaciones que se dictan en la EIEBYS.

El modelo en cuestión puede observarse en la figura 1.

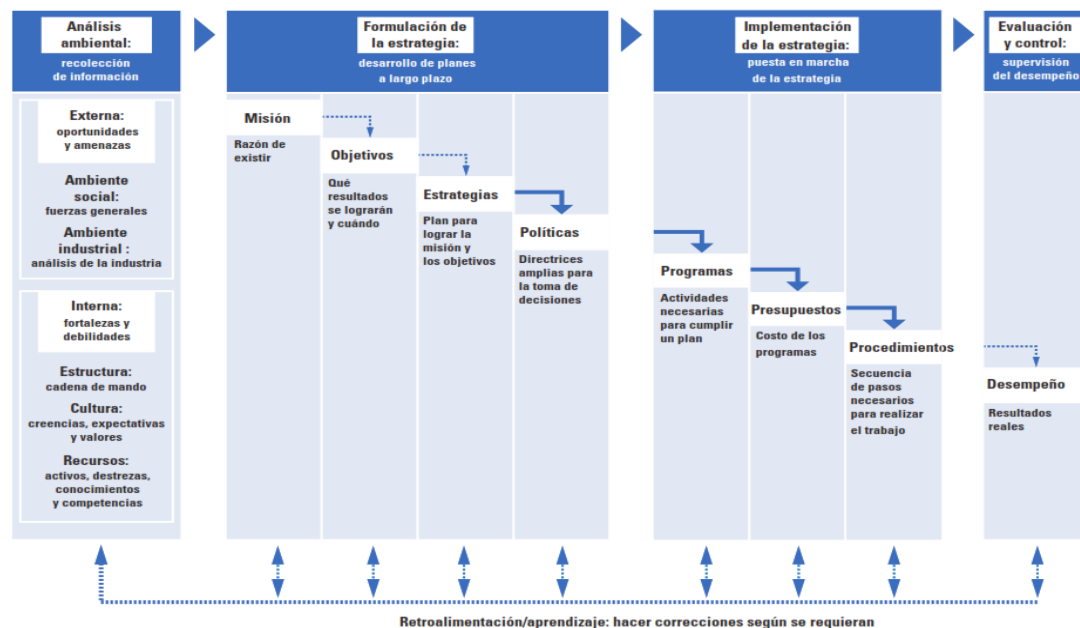


Figura 1. Modelo para la elaboración de una estrategia.

También se concuerda con Wheelen & Hunger (2007), en lo referido a que una primera fase del procedimiento lo sea el análisis ambiental, por cuanto ella permite la recopilación de información del entorno, tanto interno como externo, lo que brinda a los directivos de la empresa el conocimiento y la valoración del medio en el que se encuentran antes de determinar la ruta a emprender. Igualmente se reconocen, como parte del análisis interno, otros elementos más intangibles como son los conocimientos, las destrezas, las competencias, los valores, entre otros, que dan cuenta de la cultura organizacional que reina en la empresa y que también pueden incidir de manera positiva o negativa en su el proceso de diseño e implementación de la estrategia.

Todo lo anterior permitió identificar los elementos que pueden distinguir un procedimiento propio que armoniza las fases previstas en el modelo ya citado con las especificidades que se establecen en los documentos que rigen la actividad exportadora en Cuba.

Para los autores anteriormente mencionados, el análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, tanto externos e internos que determinarán el futuro de la corporación.

Por su parte, las normativas de comercio exterior señalan tres de los aspectos fundamentales que deben tener las estrategias de exportaciones y que en este trabajo se considera que deben estar en la primera fase *Análisis ambiental* de la formulación de la estrategia.

Los diferentes aspectos correspondientes al análisis ambiental que regula comercio exterior cubano se pueden apreciar en la figura 2.

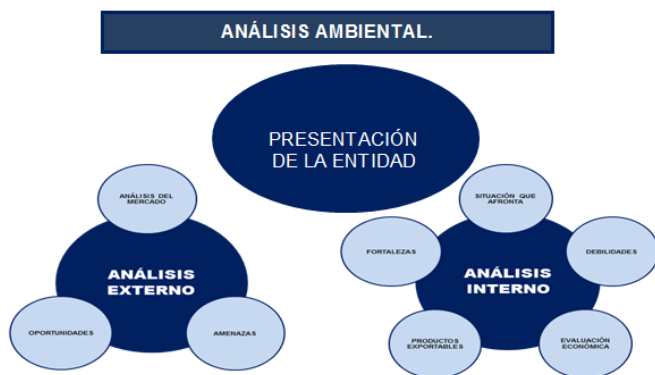


Figura 2. Aspectos del análisis ambiental que regula comercio exterior cubano.

En la segunda fase, formulación de la estrategia, se concibe el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

En este punto, la ley cubana no refleja de forma explícita que se deba contemplar la misión de la entidad dentro de los aspectos que conforman esta etapa; lo que se corrobora en las estrategias de exportaciones consultadas en el INCOMEX en las que la mayoría de los autores refieren la misión cuando redactan la presentación de la entidad.

Sin embargo, en este caso se considera que el primer elemento que debe aparecer en la etapa de la formulación de la estrategia es la misión y la visión de la entidad.

Los objetivos como parte constitutiva de esta fase devienen en metas de desempeño de la organización; son los resultados y productos que la administración desea lograr. El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño de corto y de largo plazos. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la empresa en posibilidades de desempeñarse mejor después. En el caso cubano se establece que al redactar los objetivos

estos deben ser tanto cualitativos como cuantitativos y se define el mismo plazo.

Un tercer momento dentro de esta fase lo constituye la concepción de la estrategia. Para referirse a este momento Thompson, et al. (2012), señalan que *“la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómo”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.”* (p. 33)

Cuestiones estas con las que coinciden los autores del presente trabajo, que se consolidan con el estudio y análisis de la ya mencionada Resolución 50 y que permitieron sostener como criterio incluir en este acápite los aspectos que deben formar parte de la concepción de la estrategia, por cuanto son los que contribuyen a que la entidad cumpla con sus objetivos estratégicos de cara a las exportaciones. Tales aspectos se observan en la figura 3.

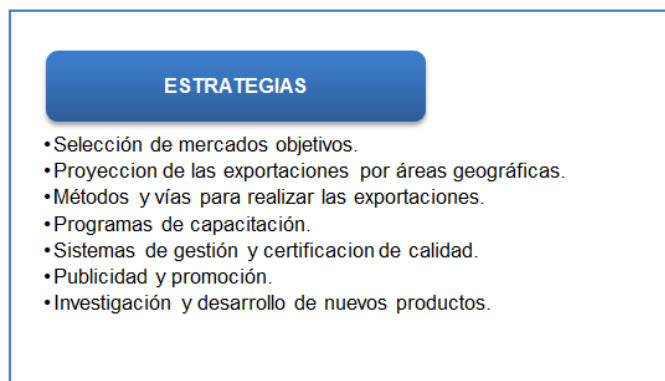


Figura 3. Aspectos que regula el comercio exterior cubano para incluir en la formulación de la estrategia.

Otra cuestión a tener en cuenta en esta fase es el establecimiento de determinadas políticas.

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus directivos y trabajadores en general tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias empresariales (Thompson, et al. 2012).

En este sentido, la ley cubana incluye un grupo de políticas que en su conjunto tributan al cumplimiento de la política general de la entidad y en particular contribuyen

a realizar acciones en correspondencia de las estrategia, objetivos y misión plasmados en la estrategia de exportaciones.

Como parte de la política general de Cementos Cienfuegos S.A. en este apartado deben aparecer, las que se observan en la figura 4.



Figura 4. Políticas a incluir en la estrategia de exportaciones según regula el comercio exterior cubano.

Una síntesis de esta primera fase permite determinar que contar con una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia con sus respectivas políticas son tareas básicas para determinar el rumbo de la empresa; señalan hacia dónde va, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta; su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de los negocios. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

Una vez transitado por esta fase, se procede a la parte ejecutora del proceso: la implementación de la estrategia. Para llevar a cabo esta fase se requiere de programas que contribuyan a su implementación y tener programas implica contar con presupuesto para ello. Por su parte, los procedimientos, constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular.

Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa. Son conocidos también como rutinas organizacionales. Los procedimientos no son estáticos, se deben actualizar para reflejar cualquier cambio tanto en la tecnología como en la estrategia.

Como fase cuatro se establece la evaluación y control, los que se conciben como un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño, de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

El control de la estrategia y de los planes asegura la re-orientación del proceso y, por tanto, la introducción de las modificaciones adecuadas en los programas, en los planes, en la estrategia y/o los objetivos.

Esta fase completa el modelo de administración estratégica, por cuanto permite descubrir qué ajustes necesita realizar en la formulación de su estrategia, en la implementación de esta o en ambas; es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de su realización.

Para Thompson, et al. (2012), *“la ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional ... una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo”*. (p 40)

La visión, misión, objetivos, estrategia y planteamiento de ejecución de la estrategia de una empresa nunca son finales; muy por el contrario, constituyen un proceso continuo, y si se cuenta con un procedimiento que permita identificar fases y pasos en él, contribuirá a su perfeccionamiento.

En correspondencia con lo anterior, este modelo, adaptado del de Wheelen, & Hunger (2007), deviene en procedimiento para la formulación de una estrategia de exportaciones en Cementos Cienfuegos S.A.; en él quedan claramente definidos los componentes de cada fase, lo cual facilita la incorporación en cada una de ellas de los aspectos que se establecen por el MINCEX en los documentos normativos para el comercio exterior en general y las reglamentaciones que se dictan en la Estrategia integral de exportaciones de bienes y servicios. Su presentación, de manera esquemática, se muestra en la figura 5.

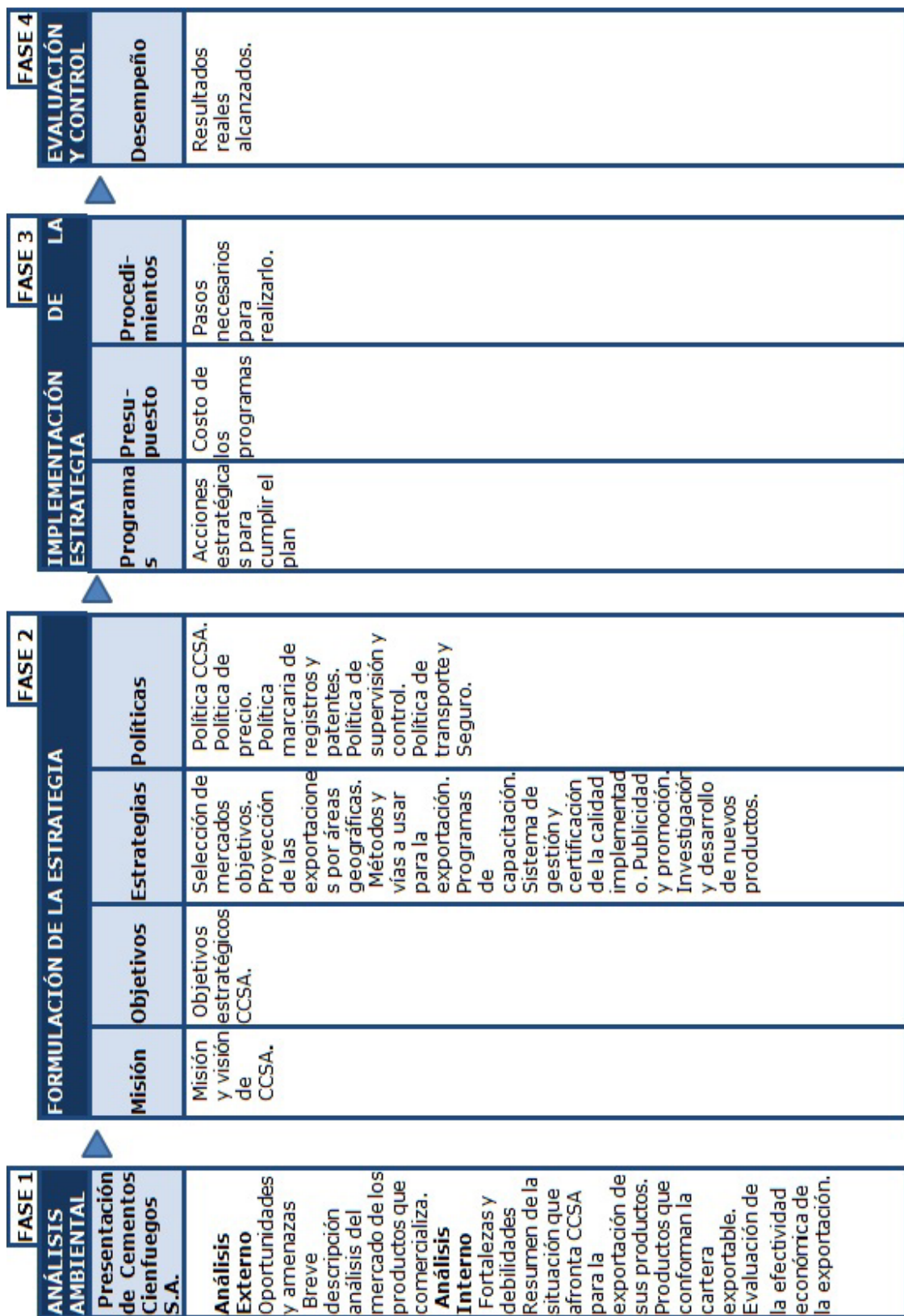


Figura 5. Procedimiento para la formulación de la estrategia de exportaciones en Cementos Cienfuegos S.A.

CONCLUSIONES

Es variada la bibliografía existente, tanto nacional como internacional, en cuanto a la formalización del proceso de formulación de estrategias, y en tal sentido son variadas también las fases o etapas que se proponen, así como los aspectos conformadores de cada una.

En Cuba, con el propósito de preparar a empresarios y otros directivos se han realizado estudios y se han dictado pautas que, desde lo académico y lo político se refieren a la formulación de estrategias de exportaciones, pero al estar dispersas en su documentación, indistintamente se utilizan los términos requerimientos, requisitos y nomenclaturas diferentes para referirse al mismo proceso.

La necesidad de un procedimiento que guíe la formulación de una estrategia de exportaciones se hace patente a partir de su concepción como un conjunto de objetivos y de líneas de acción encauzado hacia el futuro y como expresión de la empresa frente a los múltiples aspectos, tanto internos como externos, que inciden en su progreso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, M. (2011). Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York – Estados Unidos de América (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres.
- Aquino, N. (2013). Estrategias de mercadeo para el mejoramiento de la gestión comercial. (Tesis de Maestría). Universidad José Antonio Páez.
- Arciniega, M. (2015). Implementación de estrategias para la exportación de calzado para dama producido por pymes hacia el mercado venezolano (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador.
- Arnielle, O., & Sotolongo, H. (2016). Estrategia de exportación para la comercialización del servicio origen destino en China. (Diplomado Comercio Exterior). Instituto de Superación y Capacitación del Comercio Exterior.
- Chávez, L., & Ballón, P. (2018). Plan de mejora de marketing para el CITE pesquero ILO. Repositorio Escuela de Postgrado Neumann Business School, 2, 27-41.
- Chávez, L., Ortiz, J.L., Orué, C., & Ferrer, V. (2017). Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Cemento (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Colino, S. (2016). Estrategia de exportación para los servicios profesionales de la Cooperativa no Agropecuaria SCENIUS. (Diplomado Comercio Exterior). Instituto de Superación y Capacitación del Comercio Exterior.
- Cuba. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2014). Reglamento general para la actividad de importación y exportación. <https://www.mincex.gob.cu/files/Reglamento-General-sobre-la-Actividad-de-Importacion-y-Exportacion-Res-50.pdf>
- Cuba. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2018). Tareas Generales del Plan estratégico a mediano plazo de la Implementación (2019-2021). MINCEX.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución. Editora Política.
- Fernández, M., Peña, I., & Hernández F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (63).
- Guzmán, V., & Vera, K. (2012). Diseño de Plan Estratégico para Incrementar las Exportaciones de Aguacate hacia el Mercado de Francia. (tesis para la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención en Marketing y Comercio Exterior). Universidad Politécnica Salesiana.
- Latorre, A. (2008). La Industria del Cemento en Colombia. Determinantes y comportamiento de la demanda. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana.
- Machado, L., & Santos, F. (2016). Estrategia de exportación de la masa de Cobo para la red de medianos comercios y restaurantes en la Ciudad de Shanghai China. (Diplomado Comercio Exterior). Instituto de Superación y Capacitación del Comercio Exterior.
- Malmierca, R. (2016). Nuestra Cámara debe desempeñar un importante rol en la actualización de nuestro modelo económico. Cuba Foreign Trade, 2, 14 - 16.
- Ojeda, J. (2016). Informe mensual de la fundación exportar. Estrategia de negocios: Etapas en el proceso de exportación. <https://docplayer.es/5025928-Informe-mensual-de-la-fundacion-export-ar-estrategia-de-negocios-etapas-en-el-proceso-de-exportacion.html>
- Ponce, J. (2012). La evolución de la industria del cemento con énfasis en Latinoamérica (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Rosales, O., & Herreros, S. (2017). Desafíos de la competitividad exportadora en América Latina y el Caribe. *Estudios internacionales*, 49, 125-141.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Educación.