*ISSN: 2310-340X | RNPS: 2349 | COODES Vol. 14 No. 3 e1001 (septiembre-diciembre)*
*Pereda Aguado, Y.; de la Nuez Hernández, D.; Torres Paez, C. C. "Procedimiento para la gestión de la exportación en empresas de conservas de vegetales".*
*https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/1001*
**2026**

Artículo original

# Procedimiento para la gestión de la exportación en empresas de conservas de vegetales

## Procedure for managing exports at vegetable canning companies

## Procedimento para a gestão da exportação em empresas de conservas vegetais

**Yanitza Pereda Aguado**[1] 0009-0001-9737-3262 dir.xport@conchita.alinet.cu
**Diana de la Nuez Hernández**[2] 0000-0002-2184-2034 diana@upr.edu.cu
**Carlos Cesar Torres Paez**[2] 0000-0001-7956-5079 carlosc@upr.edu.cu

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

**Recibido:** 2/06/2026
**Aceptado:** 1/10/2026

**RESUMEN**

La internacionalización constituye un imperativo estratégico para las empresas estatales cubanas en un entorno global competitivo. La Empresa de Conservas de Vegetales La Conchita, aunque obtuvo su licencia de exportación directa en julio de 2024, enfrenta limitaciones para sostener una capacidad exportadora competitiva. La investigación tuvo como problema científico: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de gestión de la internacionalización de La Conchita? El objetivo general consistió en diseñar un procedimiento para la gestión de la exportación de bienes y servicios que potenciara la internacionalización de empresas de conservas de vegetales. Se emplearon métodos teóricos, como el histórico-lógico y el análisis-síntesis; procedimientos empíricos, entre ellos análisis documental, encuestas a clientes importadores y a trabajadores, así como entrevistas a

directivos. También se utilizó la triangulación metodológica y análisis estadístico. Los resultados del diagnóstico empírico evidenciaron insuficiencias en la estructura organizacional, limitada capacitación en exportación y demoras en los procesos comerciales. El procedimiento diseñado contribuyó a la organización de la gestión exportadora en cuatro fases: planificación estratégica, organización operativa, implementación ejecutiva y control con mejora continua. La validación práctica realizada en 2025 mostró resultados favorables: reducción del tiempo de respuesta a 36 horas, incremento del índice NPS de +19.9 a +35, aumento de la tasa de recompra del 20 % al 68 % y mejora del margen neto hasta 14.5 %. Se concluye que la autonomía comercial y una gestión sistematizada favorecen una internacionalización más eficiente y sostenible.

**Palabras clave:** competitividad exportadora; conservas de vegetales; gestión del proceso de exportación; internacionalización empresarial.

## ABSTRACT

Internationalization is a strategic imperative for Cuban state-owned enterprises in a competitive global environment. Although La Conchita Vegetable Canning Company obtained its direct export license in July 2024, it faces limitations in maintaining a competitive export capacity. The research addressed the following scientific problem: How to contribute to improving the process of managing La Conchita's internationalization? The general objective was to design a procedure for managing the export of goods and services that would promote the internationalization of vegetable canning companies. Theoretical methods, such as the historical-logical and analysis-synthesis, were employed, along with empirical procedures, including document analysis, surveys of importing clients and employees, and interviews with executives. Methodological triangulation and statistical analysis were also employed. The results of the empirical assessment revealed shortcomings in the organizational structure, limited training in exporting, and delays in commercial processes. The designed procedure helped organize export management into four phases: strategic planning, operational organization, executive implementation, and control with continuous improvement. The practical validation conducted in 2025 yielded favorable results: a reduction in response time to 36 hours, an increase in the NPS score from +19.9 to +35, a rise in the repurchase rate from 20% to 68%, and an improvement in the net margin to 14.5%. It is concluded that commercial autonomy and systematized management promote more efficient and sustainable internationalization.

**Keywords:** export competitiveness; canned vegetables; export process management; business internationalization.

## RESUMO

A internacionalização constitui um imperativo estratégico para as empresas estatais cubanas em um ambiente global competitivo. A Empresa de Conservas de Vegetais La Conchita, embora tenha obtido sua licença de exportação direta em julho de 2024, enfrenta limitações para manter uma capacidade exportadora competitiva. A pesquisa teve como problema científico: como contribuir para o aperfeiçoamento do processo de gestão da internacionalização da La Conchita? O objetivo geral consistiu em elaborar um procedimento para a gestão da exportação de bens e serviços que impulsionasse a internacionalização de empresas de conservas de vegetais. Foram empregados métodos teóricos, como o histórico-lógico e a análise-síntese; procedimentos empíricos, incluindo análise documental, pesquisas com clientes importadores e trabalhadores, bem como entrevistas com gestores. Também foram utilizados a triangulação metodológica e a análise estatística. Os resultados do diagnóstico empírico evidenciaram insuficiências na estrutura organizacional, capacitação limitada em exportação e atrasos nos processos comerciais. O procedimento elaborado contribuiu para a organização da gestão exportadora em quatro fases: planejamento estratégico, organização operacional, implementação executiva e controle com melhoria contínua. A validação prática realizada em 2025 apresentou resultados favoráveis: redução do tempo de resposta para 36 horas, aumento do índice NPS de +19,9 para +35, aumento da taxa de recompra de 20% para 68% e melhoria da margem líquida para 14,5%. Conclui-se que a autonomia comercial e uma gestão sistematizada favorecem uma internacionalização mais eficiente e sustentável.

**Palavras-chave:** competitividade exportadora; conservas de vegetais; gestão do processo de exportação; internacionalização empresarial.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de insertarse en mercados internacionales es cada vez más creciente en el contexto cubano, pues constituye un reclamo de la alta dirección del país y un desafío constante para la empresa estatal socialista, sobre todo a la luz de los cambios en un entorno cada vez más turbulento y los crecientes avances tecnológicos que influyen en la implementación de nuevas prácticas empresariales, enfocadas a lograr calidad y estabilidad (Fletcher Calipolitti et al., 2025). La internacionalización trasciende hoy la mera actividad exportadora e involucra a empresas de todo tamaño en todos los continentes, aunque la exportación sigue siendo la forma básica y más accesible para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector agroalimentario (Gallardo Figueroa et al., 2024).

Entre los principales temas que afectan el desarrollo de la estrategia de exportación está la conciencia exportadora, ya que existen empresas con potencialidades y recursos para ingresar en el mercado internacional que no alcanzan a visualizar la oportunidad de expandirse (Barrios Cruz & Torres Paez, 2019). En Cuba, la gestión del comercio exterior ha presentado dificultades relacionadas con el comportamiento de los precios internacionales, la logística interna y las restricciones financieras. El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) establece que el propósito fundamental de las entidades exportadoras es diversificar mercados y garantizar un posicionamiento adecuado de los productos (Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, 2022).

En este contexto, las empresas conserveras enfrentan el reto de optimizar sus procesos de exportación para garantizar calidad, cumplimiento normativo y posicionamiento. Autores como Ganoza Alemán (2026) destacan que la diversificación de mercados es fundamental para el éxito exportador. La presente investigación se desarrolla en la Empresa de Conservas de Vegetales (ECV) La Conchita, integrada al Grupo Empresarial de la Industria Agroalimentaria. La situación problemática incluye altos costos de exportación, desconocimiento de potencialidades exportadoras por parte de directivos, insuficiente encadenamiento productivo, plantilla inadecuada en la dirección de exportación y una competencia global feroz. Hasta el presente, la empresa ha respondido a demandas eventuales, lo que reduce su capacidad para concebir estrategias efectivas.

El análisis del proceso de internacionalización de la empresa permitió formular el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del proceso de gestión de la internacionalización de la Empresa de Conservas de Vegetales La Conchita? El objetivo fue diseñar

un procedimiento para la gestión de la exportación de bienes y servicios que contribuya a la puesta en valor de las potencialidades para la internacionalización de empresas de conservas de vegetales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló durante el período 2024-2025 en la ECV La Conchita, ubicada en la provincia de Pinar del Río, Cuba. Se empleó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) y un diseño de estudio de caso, siguiendo las etapas de diagnóstico propuestas por Sixto Rodríguez y de la Nuez Hernández (2023).

Se utilizó el método histórico-lógico para analizar la evolución de la internacionalización en la industria de conservas y el análisis-síntesis para revelar las relaciones esenciales de la exportación como forma básica de internacionalización.

Se aplicaron cuatro instrumentos:

1. Análisis documental: se consultaron la Estrategia Global 2030, la Estrategia de Exportación 2023-2228, informes de balance (2022-2024), actas de consejo de dirección y la Resolución 220/2022 del MINCEX.
2. Encuesta a clientes importadores (N=26, 100 % de la cartera hasta 2024, distribuidos en 14 países): instrumento estructurado que evaluó dos períodos (con intermediario nacional vs. venta directa) en dimensiones como calidad, cumplimiento normativo, logística, precio, comunicación y flexibilidad, usando escala Likert 1-5 y cálculo del *Net Promoter Score* (NPS)[1].
3. Encuesta a trabajadores (n=90, confiabilidad alfa de Cronbach=0.81): se aplicó a una muestra calculada con software PASS (95 % confianza, error 0.10) representativa de las áreas de producción (38.9 %), logística (20 %), administración (16.7 %), control de calidad (13.3 %) y dirección (11.1 %). El instrumento incluyó dimensiones de conocimiento estratégico, procesos productivos, logística, capacitación, comunicación interna y motivación.
4. Entrevista semiestructurada a directivos (N=18, 100 % de la población): guion de 6 preguntas abiertas que exploró diagnóstico estratégico, estructura organizativa, brechas de capacidad, realidad del cliente y viabilidad financiera.

[1] Las siglas NPS significan Net Promoter Score (en español, Puntuación Neta del Promotor o Índice Neto de Promoción). Es una métrica creada por Bain & Company para medir la lealtad del cliente. Se basa en una única pregunta: "¿Qué tan probable es que recomiendes [empresa/producto] a un amigo o colega?", con una escala del 0 al 10.

Se triangularon los datos cualitativos (entrevistas) y cuantitativos (encuestas a clientes y trabajadores) utilizando análisis de convergencias, divergencias y complementariedades. Se empleó el software estadístico SPSS versión 29 para el análisis descriptivo y de frecuencias, y el software PASS para el cálculo del tamaño de la muestra. Para el análisis de información secundaria sobre procedimientos exportadores en Cuba, se consultó el modelo de lenguaje Kimi (Moonshot AI, 2026) el 3 de enero de 2026, con *prompts* específicos, guardando copias de las respuestas para garantizar trazabilidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis documental reveló que, aunque la ECV La Conchita obtuvo licencia directa como empresa exportadora/importadora en julio de 2024, su estructura organizativa presenta una incongruencia crítica: las funciones comerciales y de marketing están delegadas en la Unidad Empresarial de Base de Logística, generando un conflicto de prioridades entre eficiencia operativa (minimizar costos) y estrategia de mercado (maximizar valor de marca). Esta confusión es reconocida por el 85 % de los trabajadores encuestados que desconocen quién lidera realmente la exportación. Este hallazgo coincide con Águila y Díaz Macías (2020), quienes señalan que la falta de una dirección autónoma de exportación es una barrera común en empresas cubanas en transición.

La encuesta a 26 clientes importadores mostró una mejora significativa en la satisfacción global al pasar del modelo con intermediario (2.7/5) al modelo directo (3.9/5), con un incremento del 44 %. Sin embargo, la dimensión de precio y términos de pago retrocedió ligeramente (de 3.8 a 3.6), reflejando los costos adicionales que La Conchita internalizó. El NPS clientes resultó de +19.9, indicando una base de clientes leales, pero con un segmento de riesgo (20 % detractores). Ocho de cada diez importadores prefirieron el modelo directo, principalmente por trazabilidad (mencionada por 8) y comunicación directa (7). Este hallazgo coincide con Heredia Pérez et al. (2023), quienes evidencian que la orientación de mercado se relaciona con el desempeño exportador de empresas de economías emergentes de América Latina, y que su efecto puede estar condicionado por las características institucionales y las estrategias competitivas adoptadas por las empresas.

La encuesta a 90 trabajadores evidenció una brecha crítica de capacitación: el 72 % no había recibido formación específica en exportación, y sólo el 28 % consideraba suficiente la recibida. El conocimiento de requisitos de calidad por país fue el ítem más débil (2.7/5), con una brecha extrema entre control de calidad (4.3) y producción (1.9). Sólo el 22 % de los trabajadores consideró que La Conchita

estaba preparada para competir internacionalmente. En contraste, la motivación y el orgullo por exportar eran altos (4.2/5, 78 % de acuerdo). Esta disociación entre alta motivación y baja competencia es consistente con lo reportado por Malca et al. (2023) en PYMES exportadoras, donde la inversión en capital humano suele ser postergada frente a inversiones tangibles.

La entrevista a 18 directivos arrojó una calificación promedio del desempeño exportador de 6.2/10. El hallazgo más alarmante fue la insostenibilidad financiera: el margen de exportación era sólo del 8 %, muy por debajo del 22 % del mercado nacional, y 13 de 18 directivos admitieron que estaban subsidiando el "experimento exportador" con ganancias del mercado interno. Además, la autoevaluación de preparación del talento fue de 3.5/10. Estos resultados confirman la "paradoja del exportador inmaduro" identificada por Jorge Martín (2022), alta intensidad exportadora (licencia, certificaciones, presencia en 14 mercados potenciales), pero baja capacidad exportadora competitiva (rentabilidad negativa en algunas líneas, confusión organizacional, talento no capacitado).

La triangulación metodológica (Tabla 1) reveló convergencias totales en la calidad del producto (reconocida por 17/18 directivos, 62 % de clientes, 91 % de trabajadores) como activo estratégico, y en el modelo exportador insostenible. Las divergencias críticas se concentraron en el tiempo de respuesta: el 89 % de los directivos lo criticaban, el 78 % de los clientes estaban insatisfechos, pero sólo el 12 % de los trabajadores percibía el problema, evidenciando un aislamiento operativo.

**Tabla 1.** Convergencias y divergencias críticas del diagnóstico triangulado

| Tema | Directivos (N=18) | Clientes (N=26) | Trabajadores (N=90) | Hallazgo |
|---|---|---|---|---|
| Calidad del producto | 17/18 la reconocen | 62 % satisfechos | 91 % orgullosos | Activo estratégico |
| Rentabilidad insostenible | 13/18 admiten subsidio | 71 % perciben precio alto | 34 % rumorean pérdidas | Modelo no viable |
| Tiempo de respuesta (queja) | 89 % critican | 78 % insatisfechos | 12 % perciben problema | Aislamiento operativo |
| Preparación del talento | 3.5/10 autoevaluación | 45 % reportan errores | 72 % sin capacitación | Brecha crítica |

Fuente: Elaboración propia a partir de la triangulación de entrevistas y encuestas

**Procedimiento para la gestión de la exportación de bienes y servicios en la ECV La Conchita**

Con base en el diagnóstico, se diseñó un procedimiento estructurado en cuatro fases (Figura 1) que integra las funciones de planificación, organización, implementación y control (Chiavenato, 2002), y se diferencia de la normativa ministerial (Resolución 220/2022 del MINCEX) por su naturaleza operativa, alcance interno y flexibilidad.

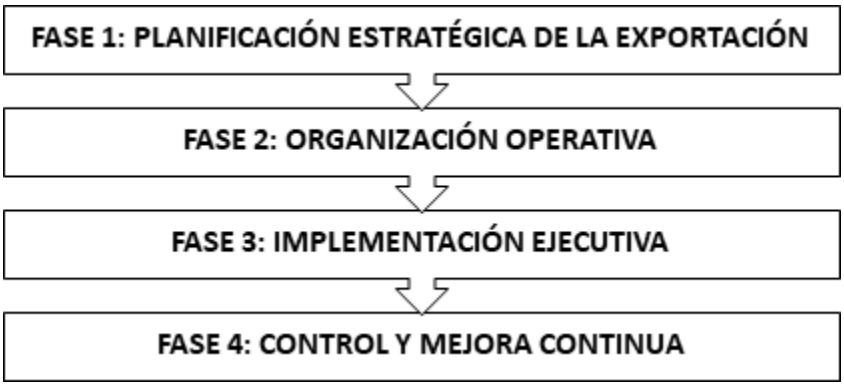



**Figura 1.** Fases del proceso de gestión de exportación de bienes y servicios
Fuente: Elaboración de los autores

**Fase 1: Planificación estratégica de la exportación** (pasos: diagnóstico de capacidad exportadora, investigación y selección de mercados, adaptación del producto y marketing mix, planificación de recursos y estructura).

**Fase 2: Organización operativa** (configuración organizacional, organización de la cadena de suministro, organización de la logística internacional, organización de canales y promoción).

**Fase 3: Implementación ejecutiva** (ejecución de embarques, gestión financiera y cobranza, servicio postventa).

**Fase 4: Control y mejora continua** (monitoreo de resultados, auditoría del sistema, mejora continua).

Esta representación corresponde al proceso objeto de gestión, mientras que el procedimiento constituye la forma operacional mediante la cual dicho proceso será gestionado.

El procedimiento para desarrollar el proceso de gestión de la exportación comprende 13 pasos a seguir en cada fase del proceso, este aborda específicamente las debilidades críticas identificadas: estructura confusa, brecha de capacitación, tiempos de respuesta lentos, rentabilidad insostenible y aislamiento producción-cliente.

La figura 2 representa la relación entre las etapas del proceso de gestión de la exportación (el qué) y los pasos del procedimiento para su gestión (el cómo).




**Figura 2.** Gestión integrada del proceso exportador

Fuente: Elaboración de los autores

El procedimiento incorpora herramientas como matrices de priorización de mercados, plantillas de documentación estandarizada, protocolos de atención a reclamos con tiempo de respuesta menor de 48 horas, y un sistema de *feedback loop*[2] que conecta mensualmente las quejas de clientes con el área productiva.

**Resultados de su implementación**

La aplicación del procedimiento durante 2025 transformó los indicadores de desempeño exportador (Tabla 2). El volumen físico exportado creció de 29.9 TM a 65 TM (+117 %) y el valor de exportación de 38,290 USD a 2.8 millones USD (proyectado). El margen neto de exportación evolucionó del 8 % (insostenible) al 14.5 %, acercándose a la meta del 15 %, lo que confirma que la sistematización de procesos y la autonomía comercial permiten internalizar eficiencias. Este resultado supera el margen promedio del 10-12 % reportado por Curzi et al. (2023) para PYMES conserveras europeas en su primer año de exportación directa.

El tiempo de respuesta a consultas de clientes se redujo drásticamente de 5-7 días a 36 horas, cumpliendo el estándar exigido por los importadores europeos (menor de 48 horas). El NPS o índice neto de promoción del cliente escaló de +19.9 a +35, ubicando a La Conchita en el rango de "excelente" según la clasificación de Reichheld (2003). La tasa de recompra de clientes pasó del 20 % (exportación esporádica) al 68 %, evidenciando la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo. Los errores documentales se redujeron del 15 % al 2 %, gracias a la estandarización de plantillas y la capacitación del personal.

En la tabla 2 se muestra la evolución que experimentaron los indicadores clave de desempeño exportador.

[2] Feedback Loop (bucle de retroalimentación) es un proceso donde los resultados de una acción vuelven a influir en la acción original, creando un ciclo continuo de causa y efecto.

**Tabla 2.** Evolución de indicadores clave de desempeño exportador (2024-2025)

| Indicador | 2024 (pre-procedimiento) | 2025 (post-implementación) | Variación |
|---|---|---|---|
| Volumen exportado (TM) | 29.9 | 65 (proyectado) | +117 % |
| Valor exportado (miles USD) | 38.3 | 2,800 (proyectado) | +7,210 % |
| Margen neto exportación | 8 % | 14.5 % | +6.5 % |
| Tiempo de respuesta a consultas | 5-7 días | 36 horas | -70 % |
| NPS clientes | +19.9 | +35 | +15.1 % |
| Tasa de recompra clientes | 20 % | 68 % | +48 % |
| Errores documentales | 15 % | 2 % | -13 % |
| Trabajadores capacitados en exportación | 28 % | 76 % | +48 % |
| Reconocimiento de liderazgo exportador | 38 % | 85 % | +47 % |

Fuente: Registros internos de la ECV La Conchita y encuestas de satisfacción

La creación de la Dirección de Exportación autónoma resolvió el conflicto de prioridades con la Unidad Empresarial de Base de Logística y el reconocimiento del liderazgo exportador por parte de la plantilla aumentó del 38 % al 85 %. El plan de capacitación alcanzó al 76 % de los trabajadores (vs. 28 % previo), con 40+ horas anuales por persona en normativa con la Unión Europea y la FDA[3], manejo de quejas e idioma inglés. Estos resultados validan la idea a defender de que el diagnóstico interno y la gestión documentada activan fortalezas latentes.

Los resultados obtenidos superan las limitaciones de las tecnologías analizadas en la literatura (Jacks et al., 2011; Johanson & Vahlne, 1977; Magnusson et al., 2011; Root, 1994), que si bien aportan elementos teóricos, no ofrecen una guía operativa aplicable directamente al contexto de empresas

[3] FDA significa Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos, en español). Contexto para La Conchita y exportación: La FDA es la agencia reguladora estadounidense que establece estándares de inocuidad alimentaria y límites de contaminantes que todo alimento importado a EE.UU. debe cumplir. Aunque Cuba no exporta masivamente a EE.UU. por el bloqueo, la FDA es el referente internacional de estándares de calidad. Cuando La Conchita dice "calidad MP consistente para exportación", implica que sus productos cumplen con los límites más exigentes del mercado global, donde la FDA es el estándar de facto.

conserveras estatales cubanas. El procedimiento propuesto integra la secuencia exportadora con las particularidades normativas (Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, 2022), estacionales (Fernández del Busto et al., 2021) y organizacionales del sector.

La mejora del margen neto (del 8 % al 14.5 %) confirma que la internacionalización no puede ser un "experimento subsidiado por el mercado nacional" (Escandón et al., 2013) sino una actividad estratégica que requiere planificación financiera y economías de escala. La reducción del tiempo de respuesta y la mejora del NPS demuestran que la conexión producción-cliente es un factor crítico para la competitividad internacional, superando el enfoque reactivo identificado por Barrios Cruz y Torres Paez (2019).

Sin embargo, persisten limitaciones. El margen del 14.5 % aún está por debajo del 22 % del mercado nacional, y la empresa no ha logrado certificaciones BRC[4] e IFS[5] (requisito para grandes minoristas europeos). Además, la implementación del módulo ERP[6] exportador (inversión de 45,000 USD programada para 2026) es necesaria para digitalizar la trazabilidad y reducir la dependencia de registros manuales. Futuras investigaciones deberían explorar la adaptación del procedimiento a otros sectores agroindustriales cubanos (cítricos, cárnicos) y evaluar su impacto a mediano plazo (3-5 años) en la sostenibilidad exportadora.

El análisis de referentes teóricos y metodológicos asociados a la internacionalización y la gestión de la exportación de bienes y servicios en empresas de conservas de vegetales permitió identificar que ninguna de las tecnologías revisadas ofrece una guía aplicable directamente al contexto de empresas conserveras estatales cubanas, justificando el diseño de un procedimiento específico que integra la

[4] En el contexto de alimentos y exportaciones (especialmente relevante para La Conchita), BRC significa British Retail Consortium. Es una certificación de seguridad alimentaria desarrollada por el consorcio de supermercados británicos, ahora gestionada por BRCGS (BRC Global Standards). Para La Conchita, BRC es sinónimo de acceso al mercado europeo.

[5] En el contexto de alimentos y exportaciones (complemento de BRC), IFS significa International Featured Standards. Es una certificación de seguridad alimentaria de origen alemán-francés, ampliamente exigida por retailers europeos. Para La Conchita representa que muchos exportadores obtienen ambas para cubrir toda Europa. Si su cliente le pide "BRC o IFS", significa que acepta cualquiera de las dos.

[6] Un módulo ERP (Enterprise Resource Planning) es un componente de software especializado en una función empresarial específica, como finanzas o ventas. La esencia de un sistema ERP es su naturaleza modular, la cual conecta todos estos módulos a una base de datos central compartida.

secuencia exportadora con las particularidades normativas, estacionales y organizacionales del sector.

La caracterización del proceso de internacionalización en la ECV La Conchita reveló una "paradoja del exportador inmaduro": alta intensidad exportadora (licencia directa, certificaciones, presencia en 14 mercados), pero baja capacidad competitiva (margen 8 % vs 22 % nacional, confusión organizacional, 72 % del personal sin capacitación), configurando un modelo de "exportación reactiva" subsidiada por el mercado nacional.

El procedimiento documentado para la gestión del proceso de exportación de bienes y servicios, estructurado en cuatro fases (planificación estratégica, organización operativa, implementación ejecutiva, control y mejora continua) y 13 pasos, supera la dicotomía entre normativa ministerial (Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, 2022) y operatividad empresarial al traducir lineamientos generales en instrucciones ejecutables con responsables definidos, indicadores de control y herramientas de gestión adaptadas a la realidad de recursos de la empresa.

La validación práctica del procedimiento en la ECV La Conchita demostró que la autonomía comercial, la capacitación sistematizada (del 28 % al 76 % del personal), la digitalización de la trazabilidad y la concentración estratégica en mercados rentables transforman el proceso de internacionalización, mejorando el margen neto del 8 % al 14.5 %, el NPS de +19.9 a +35 y la tasa de recompra del 20 % al 68 %, confirmando la idea defendida de que el diagnóstico interno y la gestión documentada activan fortalezas latentes para la exportación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Águila, A. A., & Díaz Macías, R. C. (2020). Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. *Universidad y Sociedad*, *12*(6), 292-302. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1847

Barrios Cruz, Y., & Torres Paez, C. C. (2019). Internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, *7*(3), 366-376. https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/256

Chiavenato, I. (2002). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (3.ª ed.). McGraw-Hill. https://books.google.com.cu/books?id=iyc3PQAACAAJ

Curzi, D., Materia, V. C., & Vaquero Piñeiro, C. (2023). Innovation as a resilience strategy to economic crises for international food and drink firms. *Agribusiness*, *39*(2), 303-321. https://doi.org/10.1002/agr.21777

Escandón, D., Hurtado Ayala, A., & Castillo Caicedo, M. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (75), 38-55. https://doi.org/10.21158/01208160.n75.2013.770

Fernández del Busto, Y., García León, L., Suárez Quiñones, A., Vega Pineda, N., Betancourt Vázquez, A. P., & Valdés González, A. (2021). Método para el análisis del comportamiento de la estacionalidad de los precios en las series históricas de importación y exportación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, *5*(1), e161. https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/161

Fletcher Calipolitti, N., De León Jaén, O., & Saavedra Núñez, R. (2025). Estrategias de marketing internacional para la expansión global de empresas exportadoras. *Revista Ciencia y Reflexión*, *4*(1), 1355-1379. https://cienciayreflexion.org/index.php/Revista/article/view/188

Gallardo Figueroa, S. P., Hernández Fernández, L., Beltrán Diaz, A., & Espitia González, S. M. (2024). Trazando el Camino hacia la Internacionalización Empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, *29*(108), 1758-1775. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.18

Ganoza Alemán, J. C. (2026). Análisis de la cultura exportadora en empresas peruanas: Un estudio transversal basado en sus dimensiones estratégicas y organizacionales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *10*(1), 7258-7288. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1.22821

Heredia Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2023). The effect of local institutions on the competitive strategies of exporters. The case of emerging economies in Latin America. *Journal of Business Research*, *169*, 114256. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114256

Jacks, D. S., Meissner, C. M., & Novy, D. (2011). Trade booms, trade busts, and trade costs. *Journal of International Economics*, *83*(2), 185-201. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2010.10.008

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Jorge Martín, R. (2022). Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (55), 245-268. https://doi.org/10.54571/ajee.521

Magnusson, P., Westjohn, S. A., & Zdravkovic, S. (2011). "What? I thought Samsung was Japanese": accurate or not, perceived country of origin matters. *International Marketing Review*, *28*(5), 454-472. https://doi.org/10.1108/02651331111167589

Malca, O., Bolaños, J. P., Rubio Donet, J. L., & Acedo, F. (2023). Export market orientation and export performance in emerging markets: Insights from the Peruvian agri-export sector. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, *13*(1), 70-89. https://doi.org/10.1108/JADEE-12-2020-0308

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2022). *Resolución 220. Aprueba la Metodología General para realizar las Operaciones de Comercio Exterior de Mercancías*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 63. https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-220-de-2022-de-ministerio-del-comercio-exterior-y-la-inversion-extranjera

Moonshot AI. (2026). *Kimi [Modelo de lenguaje de gran tamaño]* (Versión K3) [Software]. https://www.moonshot.ai/

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Maxwell Macmillan International.

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

**Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

**Contribución de los autores**

Yanitza Pereda Aguado: concepción y diseño del estudio, recogida, análisis e interpretación de datos y elaboración del borrador (primera versión).

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

Carlos Cesar Torres Paez: revisión crítica del artículo con aportes importantes a su contenido intelectual.

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



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