

Artículo original

## Procedimiento para la gestión de las exportaciones en empresas de la industria electrónica en Cuba



**Export management procedure for the electronics industry in Cuba**

**Procedimento para gestão de exportação em empresas do setor de eletrônicos em Cuba**

Iván González Pita<sup>1</sup>  0009-0002-5765-3398  [ivang@pr.copextel.com.cu](mailto:ivang@pr.copextel.com.cu)

Carlos Cesar Torres Paez<sup>2</sup>  0000-0001-7956-5079  [carlosc@upr.edu.cu](mailto:carlosc@upr.edu.cu)

Yaricel Barrios Cruz<sup>2</sup>  0000-0002-9733-4730  [yary.9428@gmail.com](mailto:yary.9428@gmail.com)

<sup>1</sup> Filial Copextel Pinar del Río. Pinar del Río, Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

**Recibido:** 24/11/2023

**Aprobado:** 22/03/2024

### RESUMEN

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se destaca el eje estratégico de la nación, relacionado con las transformaciones productivas e inserción internacional donde se hace referencia a impulsar el desarrollo de las exportaciones sobre la base de una participación competitiva en los mercados internacionales. El tema de investigación contribuye a atenuar insuficiencias asociadas al despliegue de facultades y funciones asociadas a la actividad de comercio exterior hacia la empresa estatal socialista, antes asumidas por los niveles centrales de dirección de la economía. El presente artículo detalla el procedimiento para la gestión de las exportaciones de bienes y servicios en la Empresa de Componentes Electrónicos "Ernesto Che Guevara". Se utilizó el método dialéctico-materialista, el cual permitió descubrir la dialéctica del desarrollo del proceso a estudiar. Con métodos empíricos se obtuvo información primaria. Se realizaron entrevistas a decisores locales vinculados al proceso de exportación. Se realizó un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de las exportaciones de bienes y servicios en la

empresa objeto de estudio, donde se constataron limitaciones en el proceso de gestión de la internacionalización, escasas fuentes de financiamiento externo y desconocimiento de los especialistas y directivos de la empresa de las formas de desarrollar las estrategias de internacionalización. La propuesta dota a los directivos de una herramienta metodológica orientada a perfeccionar el esquema de toma de decisiones, apoyada en métodos y herramientas científicas y contribuye a impulsar la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión de este proceso.

**Palabras clave:** gestión de internacionalización; sistema empresarial; empresa de componentes electrónicos.

## ABSTRACT

In the Bases of the National Economic and Social Development Plan until 2030, the strategic axis of the nation is highlighted, related to productive transformations and international insertion, where reference is made to promoting the development of exports based on a competitive participation in international markets. The subject of research contributes to attenuate insufficiencies associated with the deployment of faculties and functions associated with the foreign trade activity to the socialist state enterprise, previously assumed by the central levels of management of the economy. This article details the procedure for the management of exports of goods and services in the "Ernesto Che Guevara" Electronic Components Enterprise. The dialectical-materialistic method was used, which allowed discovering the dialectics of the development of the process to be studied. Primary information was obtained through empirical methods. Interviews were conducted with local decision-makers linked to the export process. A diagnosis of the current state of the process of management of exports of goods and services in the company under study was made, where limitations in the process of internationalization management, scarce sources of external financing and lack of knowledge of the company's specialists and managers of the ways to develop internationalization strategies were found. The proposal provides managers with a methodological tool aimed at improving the decision-making process, based on scientific methods and tools, and contributes to improve the quality, efficiency and effectiveness in the management of this process.

**Keywords:** internationalization management; business system; electronic components company.

## RESUMO

Nas Bases do Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social até 2030, destaca-se o eixo estratégico da nação, relacionado às transformações produtivas e à inserção internacional, em que se faz referência à promoção do desenvolvimento das exportações com base na participação competitiva nos mercados internacionais. O tema da pesquisa contribui para atenuar as insuficiências associadas ao desdobramento de poderes e funções associados à atividade de comércio exterior para a empresa estatal socialista, anteriormente assumidos pelos níveis centrais de gestão da economia. Este artigo detalha o procedimento para a gestão das exportações de bens e serviços na Empresa de Componentes Eletrônicos "Ernesto Che Guevara". Foi utilizado o método dialético-materialista, que possibilitou a descoberta da dialética do desenvolvimento do processo em estudo. As informações primárias foram obtidas por meio de métodos empíricos. Foram realizadas entrevistas com os tomadores de decisão locais envolvidos no processo de exportação. Foi feito um diagnóstico do estado atual do processo de gerenciamento das exportações de bens e serviços na empresa em estudo, que revelou limitações no processo de gerenciamento da internacionalização, fontes escassas de financiamento externo e falta de conhecimento dos especialistas e gerentes da empresa sobre como desenvolver estratégias de internacionalização. A proposta oferece aos gerentes uma ferramenta metodológica destinada a melhorar o processo de tomada de decisão, com base em métodos e ferramentas científicas, e contribui para melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia da gestão desse processo.

**Palavras-chave:** gestão da internacionalização; sistema de negócios; empresa de componentes eletrônicos.

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización empresarial constituye un proceso multidimensional que refiere a la inserción de actores económicos en el comercio exterior. Los beneficios y retos del comercio llenan de matrices las oportunidades de las empresas en sus operaciones (Amorós Rodríguez, 2023).

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.

La evolución de la globalización y la internacionalización de las empresas han permitido operar en el extranjero a otros sujetos distintos a los nacionales. Esta ampliación de sujetos acoge a las pequeñas y medianas empresas y tiene su causa en cuatro variables que ha hecho posible su internacionalización: (1) el abaratamiento y acceso a transporte internacional y a las finanzas internacionales, (2) la liberalización del comercio y el descenso de aranceles, (3) *internet* y los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones y (4) la influencia de la globalización y mayor integración de las economías nacionales (Muñoz de Prat, 2019).

Aunque la inestabilidad de la economía internacional influye en el comercio internacional, Hidalgo Gallo (2022) aseveró que dicho comercio tiene grandes posibilidades de mantener niveles inferiores a los que registraron en la etapa previa a la pandemia. Algunos indicadores reflejan un efecto rebote, que no necesariamente significa crecimiento sostenido y suficiente para compensar las profundas contradicciones registradas.

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

La internacionalización va hoy mucho más allá de la actividad exportadora de bienes y servicios e involucra a empresas de todo tamaño en todos los continentes. La globalización de la economía y el desarrollo progresivo de otras formas de internacionalización (joint ventures, cooperaciones tecnológicas, alianzas...) han tornado más complejo el abordaje de la problemática (López Rizzo & Pinot De Villechenon, 2020).

Duque Hurtado et al. (2020) aseguran que un fenómeno contemporáneo estudiado en la literatura científica es el Born Global y el emprendimiento, especialmente por la facilidad con la que unidades de negocios actuales acceden a los mercados exteriores y desarrollan procesos de internacionalización en etapas tempranas de constitución organizacional. Todo ello presenta, por lo tanto, un contraste con modelos clásicos de gradualidad y expansión paulatina hacia segmentos exteriores, dado que las pequeñas y medianas empresas modernas aceleran sus dinámicas de apertura extranjera, impulsadas en factores catalizadores como las redes de conocimiento, redes industriales, la diversificación comercial, el libre comercio, la inversión extranjera y los avances tecnológicos que acercan los mercados.

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 comercializan.

Es evidente que muchas empresas tienen temor a exportar pues consideran que es un tema complicado y se conforman solo con la demanda que existe en los mercados locales de sus productos. Entre los principales temas que afectan el desarrollo de esta estrategia, está la conciencia exportadora, ya que existen empresas con potencialidades y recursos para ingresar en el mercado internacional y se quedan fuera por no ver la oportunidad para expandirse o crecer (Barrios Cruz & Torres Paez, 2019).

Sobre la base de estos argumentos, cabe esperar que las empresas de base tecnológica puedan beneficiarse en mayor medida de su internacionalización temprana, dado que sus actividades se basan profundamente en el desarrollo de inversiones en I+D+i. Relación positiva entre internacionalización empresarial y resultados se incrementa en la medida que las empresas son más intensivas en I+D (García Cabrera & García Soto, 2020).

La decisión tomada por las empresas de internacionalizarse puede ser consecuencia de diversos factores como la necesidad de superar la madurez del mercado doméstico, la posibilidad de aprovechar el crecimiento de la demanda exterior, la reducción de costos de fletes o mano de obra, la expansión de la empresa con la obtención de un carácter internacional u otros tantos factores que influyen en las empresas.

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 diversos 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 enfrentan.

Pero también influyen otros problemas subjetivos cuya solución está en sus 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.

Los territorios deben de tener más protagonismo en cuanto a la gestión de las exportaciones. Díaz-Canel Bermúdez (2020) refiere que el gobierno municipal es el actor local con mayor capacidad para organizar y liderar, para eso es decisivo el funcionamiento integral, estable, proactivo y autónomo del municipio.

El avance de la economía local requiere resolver problemas desde la subordinación provincial y nacional del sistema empresarial que actúa en los municipios. Esto se ve limitado por la capacidad de los gobiernos locales para realizar un mejor uso de los recursos territoriales (Núñez Jover & Fernández González, 2021).

El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera establecen 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.

El objetivo del presente trabajo es detallar el procedimiento para la gestión de las exportaciones de bienes y servicios en la Empresa de Componentes Electrónicos "Ernesto Che Guevara" (CCE).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el método dialéctico-materialista el cual constituye el rector de esta investigación; de acuerdo con sus aportes permitió descubrir la dialéctica del desarrollo del proceso a estudiar, a través de un análisis objetivo y concreto de cuáles son las potencialidades y deficiencias que hoy existen en cuanto a la internacionalización del sistema empresarial.

Los métodos empíricos se emplearon en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, es decir, para obtener información primaria del estado actual de la gestión de la internacionalización empresarial, en el contexto cubano actual. Para ello, se usaron técnicas tales como: análisis documental, entrevista y encuesta, cuyos resultados fueron procesados para arribar a conclusiones con ayuda de la estadística descriptiva.

En cuanto a las fuentes de información primaria utilizadas para profundizar en el diagnóstico del problema planteado, se aplicaron encuestas a un total de 10 miembros del Consejo de Dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, lo que representa el 100 % de la población posible a encuestar.

Se realizaron entrevistas a decisores locales vinculados al proceso de exportación, con el objetivo de conocer los principales avances y limitaciones que existen en el contexto nacional, en la gestión de la internacionalización empresarial.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La inserción de Cuba en el mercado mundial es prioridad en los momentos actuales para el desarrollo del país. Las Bases del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 establecen como principios rectores la necesidad de desarrollar actividades productivas y de servicios que aprovechen las ventajas competitivas y comparativas para lograr la inserción internacional, así como ampliar y diversificar el comercio exterior, principalmente en lo relacionado con la exportación y la cooperación internacional.

Uno de los ejes estratégicos es la transformación productiva e inserción internacional, entre sus objetivos generales se encuentra impulsar la participación dinámica, competitiva y diversificada del país en los mercados internacionales. En los objetivos específicos del eje antes mencionado, se establece que hay que fortalecer la industria nacional en todas sus escalas, orientada al mercado interno, sobre la base de la competitividad, sostenibilidad y la promoción de su participación en los mercados internacionales.

Se requiere impulsar el desarrollo de las exportaciones sobre la base de una participación competitiva en los mercados internacionales y de la articulación de las empresas productoras de bienes y servicios exportables con las industrias de insumos, bienes de capital y servicios. De igual manera se orienta a fortalecer la participación económica internacional, a partir de aprovechar las oportunidades que brindan los espacios regionales y subregionales.

Lograr el posicionamiento de los productos en el mercado internacional podría dar resultados económicos y sociales importantes, se mejoraría la competitividad de las empresas del territorio y generaría mayores ingresos para las empresas y sus trabajadores.

La idea de los autores de realizar un procedimiento para la gestión de la exportación como estrategia de internacionalización del sistema empresarial se basa fundamentalmente en la situación antes mencionada. Además, existen factores idiosincráticos que inciden transversalmente en las exportaciones de un país indistintamente del producto o el mercado de destino, entre ellos: la infraestructura física, la flexibilidad del oferente para adaptarse a la demanda, la existencia de

capacidades ociosas, el marco regulatorio, el tejido de acuerdos bilaterales o multilaterales, entre otros (Quiñones Chang & Torres Pérez, 2015, p. 146).

Para la elaboración del procedimiento, se trabajó con la la Empresa de Componentes Electrónicos "Ernesto Che Guevara", la cual es una empresa donde sus materias primas son importadas, por lo que las exportaciones tienen un peso fundamental para la captación de divisas. Se realizó un diagnóstico para saber el estado actual de las exportaciones de bienes y servicios en la empresa.

Después de consultadas las fuentes de información primaria y secundarias y procesados los resultados, se procede a la triangulación de la información, con el fin de determinar las principales causas que dificultan la gestión de la internacionalización de la empresa de Componentes Electrónicos, lo cual se realiza en el marco del Consejo de Dirección de la Empresa.

Para ello se utilizó la técnica diagrama Ishikawa o diagrama causa-efecto, ya que posibilita determinar las causas que dificultan la gestión de las exportaciones. El problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto (limitaciones en el proceso de gestión de la internacionalización de la empresa de Componentes Electrónicos) y las "espinas" a enunciar significan sus probables causas que, a su vez, pueden tener otras causas o espinas secundarias.

A cada uno de los miembros del grupo que participan le fue entregado un resumen de los principales resultados obtenidos del diagnóstico. Después, los mismos, de manera individual seleccionaron las posibles causas. Se destacan como causas fundamentales las siguientes:

- Desaprovechamiento de las capacidades productivas e ingenieriles con que cuenta la empresa
- Limitada competitividad de algunos de los productos exportables
- Desconocimiento por parte de los especialistas y directivos de la empresa de las formas de desarrollar las estrategias de exportación de bienes y servicios
- Escasas fuentes de financiamiento en divisas
- Deficiente gestión organizativa para el fomento y desarrollo de las exportaciones

Se observa que resultó como causa más importante las: "Escasas fuentes de financiamiento externo y Desconocimiento por parte de los especialistas y directivos de la empresa de las formas de desarrollar las estrategias de internacionalización" y como la causa menos importante la: "Limitada competitividad de algunos de los productos exportables y Deficiente gestión organizativa para lograr la gestión de la internacionalización de la empresa".

Los resultados de la investigación preliminar demuestran la existencia, entre otros, de los siguientes problemas en materia de gestión de la exportación en la Empresa de Componentes Electrónicos "Ernesto Che Guevara" de Pinar del Río:

- Desconocimientos de los directivos de la empresa de las potencialidades exportadoras con que cuentan
- No existe un adecuado encadenamiento productivo entre las diferentes empresas que se deben integrar en el proceso de fomento y diversificación de las exportaciones
- El bloqueo económico, financiero y comercial que Estados Unidos mantiene contra Cuba, el cual limita el acceso a financiamiento externo e insumos necesarios para poner en valor los bienes y servicios con potencialidad para su exportación
- Desconocimiento de las funciones que realizan las instituciones de apoyo al comercio exterior
- En su inmensa mayoría, las empresas no disponen de una estrategia de exportación de bienes y servicios
- No se cuenta con la estructura organizativa para el trabajo y fomento de las exportaciones
- Desconocimiento de las Leyes, decretos leyes, decretos y resoluciones que regulan la actividad de comercio exterior
- Falta de materias primas y materiales para el desarrollo de producciones con potencialidades para la exportación

Sobre la base de los fundamentos teóricos sistematizados y las regularidades del diagnóstico empírico, se proponen los elementos generales del procedimiento que se orienta al fomento de la gestión de la internacionalización de la empresa de Componentes Electrónicos.

El procedimiento que se muestra se entiende como la forma de desarrollar el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial, a través de las etapas y pasos que lo integran, mediante un conjunto de herramientas establecidas y técnicamente fundamentadas. A continuación, se explican los pasos que lo integran y se muestra un resumen por actividad, a desarrollar en cada paso, en función de facilitar su implementación por los actores locales.

Para determinar las premisas que sirven de base para la aplicación del procedimiento, se realizó una sesión de trabajo con los miembros del Consejo de Dirección, obteniéndose las siguientes: 1) voluntad política de la alta dirección de aplicar el procedimiento propuesto; 2) existencia de

potencialidades en la empresa para el proceso de internacionalización; 3) reconocimiento por parte de los miembros del consejo de dirección de la importancia y necesidad de la internacionalización.

Se inicia la presentación del procedimiento en cuestión, a partir de una explicación de sus componentes estructurales:

### **I. Objetivo general del procedimiento**

### **II. Objeto del procedimiento**

### **III. Responsable de la Implantación y Control del Procedimiento**

**IV. Etapas del Procedimiento.** Se determinan tres etapas, con los siguientes elementos:

- **Objetivo particular.** Cada una de las etapas persigue un propósito específico que tributa al objetivo general del procedimiento
- **Pasos.** Se diseñan en cada etapa y se conciben como líneas generales de actuación
- **Técnicas a emplear.**

De acuerdo con la estructura que se ofreció con anterioridad, se presenta la descripción del procedimiento.

**Objetivo general del procedimiento:** Desarrollar la capacidad de internacionalización del sistema empresarial y de movilización de oportunidades de negocios con inversión extranjera, desde la iniciativa de empresa de componentes electrónicos "Ernesto Che Guevara" (CCE).

**Objeto del procedimiento:** La gestión de CCE para su internacionalización.

**Responsable de la implantación y control del procedimiento:** La gestión de la internacionalización del sistema empresarial debe basarse en la estrategia de desarrollo de CCE, por lo que el responsable de la implantación y control debe ser el consejo de dirección de CCE por ser la máxima autoridad ejecutiva, apoyado en la Organización Superior de Dirección Empresarial Gelect y el Grupo de Proyectos con la asesoría metodológica de la Delegación Territorial del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

## **Etapas I: Preparación previa**

**Objetivo particular:** Alcanzar las condiciones básicas para la implementación del procedimiento y verificar el cumplimiento de las premisas establecidas.

### **Paso 1.** Evaluación del cumplimiento de las premisas

**Descripción:** Se valorará el cumplimiento de las premisas propuestas como requisito de indispensable cumplimiento, de manera que estén creadas las condiciones para la aplicación del procedimiento. De no cumplirse alguna premisa, se deben realizar las acciones pertinentes para lograr su consecución.

*Técnicas:* Trabajo en grupos, discusión grupal.

### **Paso 2.** Concientizar y capacitación

**Descripción:** El proceso de concientización y capacitación tiene que ir orientado, esencialmente, a los temas relacionados con la gestión de la internacionalización del sistema empresarial y específicamente de CCE. Los temas se irán dando según las necesidades de las personas seleccionadas. Se realizarán talleres de sensibilización y capacitación, planificados a partir de las posibilidades de participación del personal.

*Técnicas:* Talleres, cursos, seminarios, conferencias, entre otras formas de preparación y superación

### **Paso 3.** Creación de un mecanismo para la gestión empresarial de la internacionalización

**Descripción:** En este paso, se diseña un mecanismo con el objetivo de evaluar la pertinencia de la selección de los productos y servicios a exportar en lo adelante, proyectos, la articulación entre las fuentes de financiamiento y la articulación entre los propios proyectos, informar a las contrapartes internacionales y a las instituciones de gobierno acerca del uso de los recursos y los impactos generados, realizar monitoreo y evaluaciones a los proyectos a exportarse y sus planes de realización y compatibilizar las líneas estratégicas de desarrollo del país con las prioridades establecidas en la estrategia de desarrollo de CCE.

*Técnicas:* Trabajo en grupo, tormenta de ideas.

## **Etapas II: Planificación de la gestión de internacionalización del sistema empresarial**

**Objetivo particular:** Diseñar las oportunidades de proyectos para la internacionalización del sistema empresarial y sus estrategias de financiación.

**Paso 4.** Elaboración y aprobación de la estrategia de internacionalización de la empresa

**Descripción:** Esta estrategia no tiene una estructura predeterminada ya que varía en función de los productos, servicios y características particulares de cada empresa, no es más que una forma organizada de exponer: lo que quieren exportar, a dónde quieren exportar, cómo lo van hacer y con qué recursos cuentan para hacerlo.

Debe contar con los siguientes puntos claves:

### *Descripción del negocio*

Es importante exponer información detallada acerca de la empresa. En especial una descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto, definir las fortalezas y debilidades de la empresa. Además, deben incluir los objetivos a largo y corto plazo, si hay antecedentes de un plan de negocios de exportación, la estrategia de inserción al mercado meta y la descripción del producto o servicio.

Este último punto debe abarcar desde las clasificaciones arancelarias, descripción del consumo y segmentos de mercado, principales productos competidores, tecnologías, normas de calidad, adaptaciones del producto, costos y precios para el cliente hasta investigaciones y desarrollo de nuevos productos.

### *Análisis de mercado*

Todo plan de exportación debe incluir a dónde se quiere exportar y las características de dicho mercado. Esto incluye aspectos políticos, legales, económicos y socioculturales, es importante que se incluya "una descripción de la industria en el mercado a exportar, análisis de la competencia, segmentación de mercado y barreras arancelarias".

## Recursos humanos

Exponer el capital humano con los que cuenta la empresa para enfrentar el proyecto de internacionalización. Cualquier información relacionada a la experiencia y competitividad en los diferentes aspectos del comercio internacional, la estructura organizacional de la empresa y del área internacional es beneficioso. Además, es importante detallar si su empresa cuenta con asesores externos en el área de comercio internacional como así también las alianzas estratégicas.

## Operativa

En esta sección se define una estrategia de penetración al mercado meta compatible con los objetivos de largo plazo que tenga la empresa. Se debe exponer que es factible de llevar a cabo la operación desde el punto de vista administrativo, técnico, financiero y comercial.

*Técnicas:* Encuestas y entrevistas, matriz DAFO, tormenta de ideas, consulta de bases de datos.

**Paso 5.** Elaboración de la política anual de ventas sobre la base de los objetivos y acciones trazados en la estrategia

**Descripción:** Las políticas de ventas son las encargadas de desarrollar, coordinar y monitorear las diversas decisiones organizativas que tienen influencia directa en las ventas. Para definir la política de ventas de una empresa, los directivos deben considerar las expectativas en relación con el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir para lograr mayor rentabilidad. También deben tener en cuenta la propuesta de valor de la marca y su público objetivo.

En esta fase, luego de establecer el tipo de política (arriesgada o conservadora) y conocer el modelo de negocio, se deben incluir los siguientes elementos:

- 1. Tipo de pago.** Determina las formas de pago que harán los clientes. Aquí se establece el tipo de moneda y las políticas para el uso de tarjetas de crédito y débito.
- 2. Precio de productos.** Define el margen de ganancia de uno o varios productos que ofrece la marca.
- 3. Devoluciones y cambios.** Determina las condiciones de devoluciones y cambio de mercancía. Para ello, es importante tener un formulario donde los clientes pueden conocer las políticas de devoluciones y cambios del negocio.

*Técnicas:* Matriz de selección de líneas estratégicas.

### **Etapa III: Organización de la gestión de internacionalización del sistema empresarial**

**Objetivo particular:** Definir los mecanismos para la gestión de la internacionalización de CCE.

#### **Paso 6.** Definición del tipo de internacionalización a realizar

**Descripción:** Este es un paso muy importante por cuanto se definen las líneas estratégicas que orientan las acciones a desarrollar, en función de las prioridades de CCE. Las acciones responden a las líneas estratégicas que se proponen como parte del diseño estratégico. Lo anterior permite orientar hacia dónde debe ir dirigida la internacionalización en función de articularla con las prioridades del desarrollo de CCE.

En este paso el consejo de dirección de CCE debe definir, en función de sus potenciales y el trabajo desarrollado en el resto de los pasos precedentes, cuáles son los tipos de internacionalización que tienen posibilidad de desarrollarse. Los dos tipos de internacionalización posibles son:

- Comercial: Es mediante la exportación ya sea directa o indirecta al país.
- Tecnológica: Se basa principalmente en las licencias ya sean franquicias, patentes, contrato de distribución y los acuerdos de distribución.

*Técnicas:* Tormenta de ideas, votación ponderada, trabajo en grupo.

#### **Paso 7.** Diseño de los proyectos seleccionados

**Descripción:** Se diseñarán los principales proyectos a realizar y los atributos que los distinguen, los cuales deben ser adaptados para poder comercializarse en el mercado exterior, además de la identificación y diseño de posibles encadenamientos productivos y de servicio.

*Técnicas:* Trabajo en grupo, tormenta de ideas.

#### **Paso 8.** Proceso negociación y aprobación

**Descripción:** En este paso la empresa deberá realizar un trabajo de negociación en la búsqueda de ofertas que certifiquen la disponibilidad de suministros a adquirir para el proyecto seleccionado, así

como la demanda potencial de los mismos. Se presentarán los proyectos para su aprobación a las instancias correspondientes.

*Técnicas:* Trabajo en grupo, entrevista, técnicas de negociación.

#### **Etapas IV. Implementación de la gestión de la internacionalización del sistema empresarial**

**Objetivo particular:** Implementar los proyectos seleccionados para la internacionalización de CCE.

##### **Paso 9.** Estrategia de financiamiento de los proyectos

**Descripción:** Serán definidas las fuentes y mecanismos de financiamiento a emplear para la ejecución de los proyectos de internacionalización de CCE que han sido aprobados por las instancias correspondientes. Se tendrá en cuenta la posibilidad de movilizar, en función de la complejidad, magnitud y alcance de cada proyecto, fuentes diversas de financiamientos que permitan su materialización.

##### **Paso 10.** Ejecución de los proyectos aprobados

**Descripción:** En este paso, comienza la realización de los proyectos para lograr la internacionalización de CCE. Se movilizarán todos los recursos necesarios, desde recursos económicos, humanos, financieros, materiales y tecnológicos por las partes involucradas. Para ello, es necesario garantizar una comunicación fluida con los clientes que, a su vez, permita generar un ambiente de confianza y seguridad.

Se fomentarán encadenamientos productivos y de valor, con estructuras de la base productiva y otros suministradores y clientes necesarios para el funcionamiento eficiente del proyecto.

*Técnicas:* Matriz de marco Lógico, programación operativa anual, comunicación escrita y oral.

#### **Etapas V. Evaluación de la gestión para la internacionalización del sistema empresarial**

**Objetivo particular:** Evaluar el proceso gestión de internacionalización de CCE a través del impacto generado por los proyectos de internacionalización en ejecución, adoptando las medidas correspondientes para su mejora continua.

## **Paso 11.** Evaluación

**Descripción:** El proceso de control debe ser realizado antes, durante y después del proceso de ejecución; permite garantizar la legalidad de las acciones que se desarrollen en cualquiera de sus fases, previamente identificadas. La evaluación es de vital importancia para saber si se está cumpliendo con los indicadores de eficiencia y eficacia que se analizan en el sistema empresarial. Para esto, se utilizarán métodos de evaluación y seguimiento como son la Matriz de Marco Lógico. En los casos que se puedan, se utilizarán también métodos de evaluación de impacto económico, ecológico y social. Este proceso permitirá conocer el avance en la ejecución de los negocios y las trabas o debilidades existentes, lo que facilitará llevar a cabo medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.

*Técnicas:* Autodiagnóstico de decisiones, auditorías de proyectos, medición de impactos, entrevista, encuesta.

## **Paso 12.** Proceso de retroalimentación

**Descripción:** El proceso de retroalimentación permite introducir mejoras que actúen en función de elevar el nivel de efectividad en todo el proceso. Se espera que los proyectos generen impactos que impulsen el desarrollo de CCE y del territorio. La magnitud de estos impactos será evaluada a través del cálculo de los indicadores definidos para cada proyecto y de su comparación con la línea base, es decir, el punto de partida. Esto permitirá ir mejorando los proyectos actuales y la generación de otros, producto del nuevo comienzo del ciclo.

La acumulación de los impactos positivos se reflejará como cambios que afianzan la sostenibilidad del desarrollo, puesto que la interrelación positiva de los proyectos y sus resultados redundarán en una mayor eficiencia en la empresa. En este paso, se utilizarán técnicas y herramientas que permitan lograr una integración en el análisis de todo el proceso, dando la posibilidad de ir comparando y entrecruzando los indicadores de cada proyecto con los indicadores generales.

*Técnicas:* Entrevistas, encuestas, línea base, análisis comparativo de los indicadores planificados y su comportamiento real.

## Procesos transversales

Los procesos transversales son aquellos que van a tener influencia durante todas las fases del procedimiento. Estos son: la investigación-acción-participación, articulación de actores y el liderazgo y la motivación.

La investigación-acción-participación porque es un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico, con la participación activa de los actores implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social.

Finalmente, el liderazgo y la motivación porque todo el proceso de gestión debe realizarse con estilos de dirección que sean participativos, horizontales, donde todos los implicados se sientan comprometidos con los objetivos que se quieren obtener.

Se desarrolló un procedimiento para la gestión de las exportaciones de bienes y servicios en la Empresa de Componentes Electrónicos "Ernesto Che Guevara", el cual está estructurado en 5 etapas y 12 pasos y se señalaron las técnicas a aplicar en cada caso. El procedimiento propuesto ofrece soluciones para el aprovechamiento de potencialidades de internacionalización existentes en la empresa, analizados a través de la interrelación entre fases y pasos.

Una parte importante de los componentes con los cuales trabaja la empresa son importados; por lo que la sostenibilidad de su desarrollo pasa en buena medida por la capacidad que esta tenga de captar recursos en divisas provenientes de las exportaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós Rodríguez, A. (2023). El rol de las instituciones de apoyo al comercio y su experiencia en la internacionalización de las mipymes cubanas. *Economía y Desarrollo*, 167(1).

<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/8096>

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>

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2020, julio 28). *Gobierno municipal: Actor local con mayor capacidad para organizar y liderar*. Presidencia de Cuba.

<https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/gobierno-municipal-actor-local-con-mayor-capacidad-para-organizar-y-liderar/>

Duque Hurtado, P. L., Meza Aguirre, O. E., Zapata Lesmes, G. A., & Giraldo Castellanos, J. D. (2020). Internacionalización de empresas latinas: Evolución y tendencias. *Económicas CUC*, 42(1), 122-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.1>

García Cabrera, A. M., & García Soto, M. G. (2020). Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: Construyendo una agenda de apoyo institucional. *Tec Empresarial*, 14(1), 38-53. <https://doi.org/10.18845/te.v14i1.4954>

Hidalgo Gallo, R. (2022). ¿Qué ha cambiado en el comercio internacional de bienes con el actual contexto de la covid-19? *Economía y Desarrollo*, 166(2).

<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/7640>

López Rizzo, H., & Pinot De Villechenon, F. (2020). La Internacionalización de las Pymes Latinoamericanas y sus barreras: La aplicación del modelo de los tres cercos. *Management international*, 24(2), 166-181. <https://doi.org/10.7202/1072649ar>

Muñoz de Prat, J. (2019). *La joint venture como medio de entrada en los mercados cerrados: Su estudio en el contexto argelino* [Doctorado en los Retos de las Ciencias Sociales y Humanas en la Sociedad del Siglo XXI, Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=285410>

Núñez Jover, J., & Fernández González, A. (2021). El nuevo contexto del desarrollo local en el país: Avances, limitaciones. *Temas*, (104-105), 12-18.

[https://www.researchgate.net/publication/359222573\\_Desarrollo\\_local\\_el\\_nuevo\\_contexto\\_cubano\\_Temas\\_104-105\\_octubre\\_2020-marzo\\_2021\\_pp\\_12-18\\_wwwtemascultcu](https://www.researchgate.net/publication/359222573_Desarrollo_local_el_nuevo_contexto_cubano_Temas_104-105_octubre_2020-marzo_2021_pp_12-18_wwwtemascultcu)

Quiñones Chang, N., & Torres Pérez, R. (2015). Crecimiento y déficit comercial sostenible en Cuba: El papel de las exportaciones de bienes. *Economía y Desarrollo*, 153(Especial), 141-158.

<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/2482>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

*Iván González Pita y Yaricel Barrios Cruz:* concepción y diseño del estudio; recogida, análisis e interpretación de los datos y elaboración del borrador.

*Carlos César 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