

Estrategia para la exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos

Strategies for the export of charcoal in the enterprise acopio cienfuegos

Regla Díaz Macías¹

E-mail: rdiaz@ucf.edu.cu

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

Yanelys Álvarez Sánchez¹

E-mail: yasanchez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6410-6056>

Ramón Rodríguez González¹

E-mail: rgonzalez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3906-2869>

¹Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Díaz Macías, R., Álvarez Sánchez, Y., & Rodríguez González, R. (2024). Estrategia para la exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 188-195. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

La necesidad de posicionar al carbón vegetal cubano en los mercados internacionales es una de las principales prioridades para el país puesto que el carbón vegetal es uno de los productos más demandados a nivel internacional, y de esta manera Cuba podrá crecer a nivel de exportación y de economía. Esta prioridad es un gran desafío para las empresas intermediarias, para los productores y para el propio país. El objetivo general de la presente investigación es formular una estrategia de exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos para su posicionamiento en los mercados de Europa y Oriente Medio. Para realizar esta investigación se llevó a cabo una revisión bibliográfica desde el punto de vista académico que permitió plasmar los fundamentos teóricos que proporcionan la cientificidad en el proceso para confeccionar una planeación estratégica, además de revisar las informaciones que desde lo político regulan lo relacionado con el comercio exterior en el ámbito internacional y en Cuba fundamentalmente. Se asume un procedimiento que logra sistematizar en un modelo los contenidos en cuatro fases, a tono con las experiencias internacionales en este aspecto y que contempla además las normas y regulaciones cubanas, todo lo cual permite la formulación de la estrategia de exportaciones.

Palabras clave:

Estrategia de exportaciones, Carbón vegetal, Regulaciones cubanas

ABSTRACT

The need to position Cuban charcoal in international markets is one of the main priorities for the country since charcoal is one of the most demanded products internationally, and in this way Cuba will be able to grow at the export and economy. This priority is a great challenge for intermediary companies, for producers and for the country itself. The general objective of this research is to formulate an export strategy for charcoal in the Acopio Cienfuegos Company for its positioning in the European and Middle Eastern markets. To carry out this research, a bibliographical review was carried out from the academic point of view that allowed to capture the theoretical foundations that provide scientificity in the process to prepare a strategic planning, in addition to reviewing the information that from the political point of view regulates what is related to the foreign trade in the international arena and in Cuba fundamentally. A procedure is assumed that manages to systematize the contents in four phases in a model, in tune with international experiences in this regard and which also contemplates Cuban norms and regulations, all of which allows the formulation of the export strategy.

Keywords:

Strategy of exports, Charcoal, Cuban regulations

Introducción

Los sistemas económicos mundiales han desarrollado una interdependencia y apertura a partir de la década de los ochenta del pasado siglo y esto ha provocado una globalización económica. Este fenómeno afecta a las empresas que compiten tanto en el ámbito internacional como las que lo hacen a nivel nacional o local (Alberto, 2019).

Debido a los grandes cambios en el entorno y el desarrollo de las tecnologías son necesarias nuevas prácticas empresariales para lograr mantenerse en el mercado mediante la calidad de sus productos y la estabilidad de los clientes. De acuerdo con ello, las empresas utilizan varias estrategias para posicionarse y mantenerse en el mercado con el fin de obtener máximo rendimiento en sus operaciones, lograr la máxima satisfacción de sus clientes y la calidad de los productos o servicios que ofertan. Por tanto, las empresas antes de tomar cualquier decisión deberán ser avaladas por estudios del contexto y los escenarios posibles en que se desarrollan. Para Cuba la gestión de comercio exterior no ha estado ajena a las dificultades propias que implica insertarse en mercados internacionales.

La revisión bibliográfica realizada arroja que son varios los estudios realizados sobre este tema, de manera particular en América Latina. En Cuba, el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) aporta resoluciones y otros documentos donde abordan el tema de la exportación y existen estudios que proponen estrategias para la exportación de diversos renglones. En Cienfuegos, Alberto (2019) propone un procedimiento para la formulación de una estrategia de exportación en Cementos Cienfuegos que facilita su generalización a otras empresas y que es asumido en el presente trabajo. De manera particular, en la Empresa de Acopios Cienfuegos se han realizado investigaciones que también contribuyen a sustentar el presente trabajo.

En Cuba, la Empresa de Acopio de Cienfuegos se encarga de la producción del carbón vegetal, que es un producto muy demandado por el mercado nacional e internacional. cuenta con una estrategia de exportación para este rubro exportable. No obstante, en su revisión se detectan insuficiencias en su concepción y elaboración. Son escasos los estudios de mercados realizados, en su mayoría de manera empírica. La base legal referida a la exportación que se requiere consultar es muy heterogénea y dispersa. También ha enfrentado dificultades relacionadas con la necesidad de elevar la preparación del personal directivo para una mejor planificación, ejecución y control de la concertación de la demanda con productores locales y foráneos; así como con el incremento de clientes, tanto nacionales como extranjeros y suministradores.

De todo lo anterior se deriva como objetivo general a proponer en este trabajo la formulación de una estrategia para la exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos para su posicionamiento en los mercados de Europa y Oriente Medio.

Materiales y métodos

A partir del análisis documental realizado, la consulta de tesis relacionadas con el tema y la revisión de la información

primaria y secundaria se propuso un procedimiento que relaciona los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos, ofrece científicidad a las fases que lo integran lo que conduce el proceso de formulación de una estrategia de exportaciones y viabiliza su posterior implementación y control.

Resultados-discusión

La internalización es una parte del proceso estratégico de muchas empresas, lo que involucra seleccionar dónde o con quién realizará las transacciones de sus productos o servicios, además, la empresa debe definir cómo desea cerrar dichas transacciones, lo que implica definir el modo de entrada en los mercados exteriores (Bojórquez, 2011).

Tal asunto obliga, por tanto, a la concepción de una estrategia para alcanzar dichos propósitos. Alrededor de este término existen diversas conceptualizaciones que han ido evolucionando a lo largo de estos años, pero que tienen en común su relación con los objetivos de la empresa y el plan de acción a seguir en la búsqueda de mejoras.

Desde que, a fines de los años 50 del siglo XX, los autores clásicos de la administración plantearon los diferentes conceptos de estrategia, hubo un acuerdo implícito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo; lo que estaba en concordancia con las características de estos años, en que todavía el entorno era menos turbulento.

Sin embargo, desde un enfoque más amplio, cuestiones tales como el posicionamiento, una visión, un plan y un patrón integrado de comportamiento, son utilizados para definir la estrategia, en la que resulta imprescindible, además, tener en cuenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, responder convenientemente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, a partir de tener en cuenta sus propias fortalezas y debilidades (Alberto, 2019).

Para estar a tono con estas concepciones se requiere contar con el pensamiento estratégico de los ejecutivos, por cuanto los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, corroboran que el mundo proyecta novedad, diversidad y caducidad cada vez más creciente de los bienes y servicios.

La incertidumbre presente exige la capacidad de interpretar, exige creatividad e innovación y esto tiene que ver con la estrategia. Por tanto, una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro, ya que no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar. Para ello es necesario no solo adaptarse a un ambiente cada vez más cambiante, sino también tener la oportunidad y el poder de rediseñar su propio ambiente. De ahí que su valor principal reside en ayudar a la organización a operar en un ambiente dinámico y complejo (Wheelen y Hunger, 2007).

Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. En efecto, una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito (Ferrel y Hartline, 2012). Por su parte Thompson et al. (2012) declaran como concepto básico que la estrategia (...) consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores

compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Si existe claridad de que la estrategia de una empresa facilita la dirección y la conduce no solo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer, entonces, desde el punto de vista estratégico, conocer esto último es tan importante como lo primero en aras de evitar pérdidas de tiempo, recursos y otras consecuencias que puedan poner en peligro la estabilidad de la empresa.

Es por ello que la alta dirección debe tener claridad en tres cuestiones fundamentales: cuál es la situación actual de la empresa, hacia dónde quiere llegar y qué hacer para lograrlo. En la búsqueda de estas respuestas, es común que las empresas reflexionen acerca de qué acciones emprender para determinar las que identifiquen y a la vez diferencien su estrategia de otras ya existentes en el mercado.

Cualquier empresa que pretenda alcanzar el liderazgo en la industria del siglo XXI, tiene que preocuparse más en términos de liderazgo en el mercado global que en el nacional, por cuanto el fenómeno de la globalización está transformando el horizonte competitivo en muchas industrias al ofrecer nuevas y atractivas oportunidades pero, al mismo tiempo, nuevas amenazas competitivas; por lo que diseñar una estrategia que permita competir con éxito en los mercados extranjeros se hace cada vez más compleja (Alberto, 2019).

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. 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.

La exportación. Generalidades

La economía mundial se globaliza aceleradamente y los avances en las tecnologías contribuyen a ello puesto que la distancia geográfica ya no es un impedimento. 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 compromisos 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 y Herrero (2017) América Latina y el Caribe, en particular América del Sur, ha sido históricamente una región exportadora de materias primas. 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. 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 (Rosales y Herrero, 2017).

En Cuba, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, enfocados a la actualización del modelo económico cubano, resaltan la necesidad de recuperar la capacidad exportadora en rubros tradicionales, incrementar sostenidamente 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.

Pero, 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. Para el Instituto de Comercio Exterior (INCOMEX) las condiciones que determinan la razón de exportar son: motivación, actitud, aptitud, agilidad de respuesta y servicio al cliente. En primera instancia la empresa debe tener en cuenta una serie de factores que inciden en el desempeño exitoso de esta actividad, a saber:

- Tener una organización que permita llevar a cabo las tareas vinculadas con la exportación.
- Que la dirección de la empresa tenga la motivación, mentalidad y calificación que se requiere para dirigir la actividad de la empresa hacia el mercado externo.
- Que el personal de la empresa vinculado con la actividad de la empresa hacia el mercado externo.
- Darle respuesta de forma ágil a los intereses y/o solicitudes que se le presenten.
- Conocer cuáles de los productos están aptos para la exportación y cuáles en etapa de desarrollo.
- Hacer una evaluación de la capacidad de producción que se utiliza y posibilidades de ampliarse. disponga del conocimiento especializado en la comercialización y experiencia en la exportación.
- Hacer un análisis de la aceptación del producto en el mercado interno.
- La situación financiera de la empresa debe sustentar todo el proceso de exportación.
- Analizar las posibilidades de obtener créditos bancarios.
- Conocer las capacidades de transportación internacional y los fletes, relacionados con sus productos y mercados.
- La calidad de los productos y servicios debe estar acorde con las normas y exigencias establecidas internacionalmente.
- Realizar investigaciones de mercado que le permita determinar los mercados objetivos y disponer de

información sobre éstos y sobre los productos que se proyectan introducir en los mismos.

- Conocer las regulaciones arancelarias y no arancelarias existentes en los mercados objetivos, que se aplicarían al producto.
- Registrar las marcas de los productos en los mercados en los que se vayan a introducir los mismos.
- Determinar los canales de distribución y los socios idóneos para la penetración del mercado.
- Participar en ferias y/o misiones comerciales.
- Elaboración de la Estrategia Comercial Integral y las Políticas de Venta o planes de negocios anuales.
- Conocer y utilizar el apoyo institucional y/o gubernamental a la actividad exportadora.

Tener conocimiento de las cuestiones anteriormente planteadas implica evitar errores en esta actividad. Esta misma fuente cita como errores más frecuentes de las empresas cuando inician o amplían sus operaciones hacia mercados extranjeros los siguientes:

- Ausencia de investigación previa del mercado y de una estrategia de comercialización antes de iniciar la operación de exportación y no solicitar asesoramiento a personas calificadas.
- Insuficiente compromiso del equipo directivo para sobreponerse a las dificultades iniciales y requisitos financieros que entorpece la exportación.
- No tener un personal preparado técnicamente para la atención a las exportaciones y que hable un idioma de uso internacional.
- No dar la debida atención y respuesta a las necesidades y pedidos de los clientes y distribuidores en el exterior.
- Insuficiente cuidado al seleccionar a un representante de ventas o distribuidor.
- Intentar conseguir pedidos del mundo entero en vez de concentrarse en una o dos zonas geográficas.
- Descuido de las exportaciones cuando el mercado doméstico se acelera.
- Suponer que un producto o técnica mercantil específica aplicada en el mercado nacional u otro mercado tendrá automáticamente éxito en todos los países.
- Reticencia a modificar productos para cumplir con los reglamentos o las preferencias culturales de países extranjeros.
- No tener en cuenta la posibilidad de concesión de licencias y alianzas estratégicas, cuando la empresa recela de los mercados extranjeros debido a limitaciones de las importaciones que impone el país de destino o a la insuficiencia de sus recursos propios o de su línea de productos.
- Esperar la casi saturación del mercado interno, antes de comenzar a exportar y consolidar mercados.
- No tener registrada la marca en los mercados objetivos.
- No contar con catálogos, folletos y plegables promocionales de los productos y la empresa en idiomas que se requieran para los mercados de exportación.

- No elaborar correctamente todos los documentos necesarios para la ejecución y cobro de las exportaciones.
- No realizar una adecuada preparación para la negociación y contratación de la exportación.
- No realizar correctamente el marcaje en los embalajes.
- No contar con la información necesaria y actualizada sobre la confiabilidad económica y jurídica de los potenciales clientes.
- Para los productores no facultados a realizar exportaciones, tratar de realizar la operación de exportación sin la intervención de una empresa de comercio exterior con experiencia en negociación internacional.

De esta manera, conocer tales errores, para evitarlos o minimizarlos, y la imprescindible noción del entorno internacional, deviene en mejor preparación para lograr estrategias de exportaciones efectivas. 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.

Indicaciones para la exportación en Cuba

En Cuba, la Resolución 50 de 2014 del MINCEX establece todo lo relacionado con la actividad exportadora. Establece que 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.

A partir de esta resolución se elaboraron otros documentos en que también se ofrecen orientaciones al respecto. Tal es el caso del procedimiento para el fomento de nuevos rubros exportables elaborado por la Dirección de Exportaciones del MINCEX en enero de 2019, 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, el cual identifica conceptos, premisas, mecanismos de trabajo y control, y fases.

En aras de continuar incentivando las exportaciones y la preparación de los directivos que deben impulsarla, la OM-273-L del MINCEX (2018) promulga la ESTRATEGIA INTEGRAL DE EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (EIEBYS) emitida en marzo de 2019. 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 para la exportación de bienes y servicios, 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

De manera particular, la Empresa Acopio Cienfuegos se rige por varias resoluciones que dicta el MINCEX, tales como:

- Resolución 85/2021. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. “Metodología general para realizar las operaciones de Comercio Exterior de mercancías” (GOC-2021-497-O55)
- Resolución 30/2018 “Procedimiento para el control del cumplimiento de las regulaciones técnicas en los productos de importación y exportación y las indicaciones para la elaboración del procedimiento de inspección de mercancías”. Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (GOC-2018-155-EX23)
- Resolución 170/2018. Procedimiento para la concesión y cancelación de facultades de comercio exterior; para el otorgamiento, ajuste, modificación y cancelación de nomenclaturas de productos de importación y exportación; y para el otorgamiento de permisos eventuales de importación y exportación de productos. MINCEX (GOC-2018-765-O38).
- Resolución No. 441/2020. “Reglamento para el Registro Fitosanitario de las áreas de producción de artículos reglamentados con destino a la exportación”. Ministerio de la Agricultura. GOC-2020-677-O76.

Ante tanta dispersión y heterogeneidad en las indicaciones con que cuentan los directivos para desarrollar el proceso de formulación de las estrategias de exportaciones y la sistematización del estudio de otros modelos, tanto los del ámbito internacional como nacional, permitieron identificar los elementos que pueden distinguir un procedimiento válido para ello y que armoniza las etapas previstas en el modelo de Wheelen y Hunger, (2007) con las especificidades que se establecen en los documentos que rigen la actividad exportadora en Cuba, que es asumido por Alberto (2019) y que los autores de este trabajo consideran factible de generalizar y aplicar en la Empresa Acopio Cienfuegos.

Tanto en las metodologías estudiadas como en la seleccionada para esta investigación, de una forma u otra se incluye una etapa donde se diagnostica la situación que presenta la empresa con respecto a su entorno, para luego proponer una estrategia. Este paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

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.

Un tercer momento dentro de esta fase lo constituye la concepción de la estrategia. La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: 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 (Thompson et al., 2012).

Una vez transitado por esta fase, se procede a la parte ejecutora del proceso: la implementación de la estrategia. La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

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 retroalimentación del proceso y, por tanto, la introducción de modificaciones 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 ejecución de la estrategia.

A partir del procedimiento propuesto se exponen los resultados de las fases 1 y 2 del procedimiento en la Empresa Acopio Cienfuegos.

Principales resultados obtenidos con el procedimiento empleado

En la fase 1: el análisis ambiental, se actualizó la presentación en la Empresa de Acopio Cienfuegos. Como parte del análisis de factores internos y externos y la aplicación de la matriz DAFO se pudo determinar que la empresa está en condiciones de trazar una estrategia de exportación, donde se maximicen fortalezas y oportunidades.

El resultado del análisis FODA como una herramienta para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, las oportunidades comerciales y las amenazas externas se muestran en las tablas 1 y 2 que se muestran a continuación. A cada una se le otorgó un valor entre 0 y 3, siendo este último el de mayor valor. La suma de los cuadrantes arrojó los resultados mostrados en las tablas.

Tabla 1: Análisis FODA

Contenido 1 2		Oportunidades					Amenazas				
		3	4	5	1	2	3	4	5		
Fortalezas	1	3	2	2	0	3	0	1	1	0	3
	2	0	2	3	0	3	1	2	1	0	2
	3	1	3	3	2	2	3	3	3	1	3
	4	0	1	2	1	3	0	1	2	1	1
	5	0	2	3	3	14	0	2	0	0	0
Total		4	10	13	6	8	3	6	5	2	9
Debilidades	1	0	1	2	0	3	0	0	0	2	0
	0	2	0	0	1	0	2	3	0	2	
	0	0	2	0	0	0	3	3	0	3	
	0	0	2	0	3	1	1	1	0	1	
	0	3	0	2	3	0	2	2	0	0	
Total		0	6	6	2	10	1	7	8	2	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Resumen del análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	47	25
DEBILIDADES	14	24

Fuente: Elaboración propia.

Se actualizaron los productos que conforman la cartera exportable además del carbón vegetal que es su producto estrella, determinándose los requisitos de seguridad de transportación, de envases y embalajes, presentación y tipos de envases, etiquetado, y evaluación de la efectividad económica.

En la Fase 2: formulación de la estrategia, se reelaboraron la misión y la visión de la entidad, los objetivos estratégicos, la proyección de exportaciones por áreas geográficas. Quedaron declarados los métodos y vías a usar en la comercialización, los programas de capacitación, los sistemas de gestión y certificación de la calidad, de publicidad y promoción, de investigación y desarrollo de nuevos productos; así como la política general de la Empresa Acopio Cienfuegos y las de precios, marca y de registros, patentes, de supervisión y control, y de transporte y seguro. A partir de la profundizar en la formulación de la estrategia de exportación en la empresa la misión y visión quedan redactadas de la siguiente forma:

Misión: el acopio y la comercialización de productos agropecuarios y forestales satisfacen la demanda nacional e internacional.

Visión: somos una empresa moderna, eficiente y eficaz, reconocida en el mercado nacional e internacional por los altos estándares de calidad en la comercialización mayorista y minorista de un variado surtido de producciones agropecuarias y forestales.

Objetivos estratégicos

- Comercializar las producciones de carbón vegetal con clientes mayoristas (según los niveles de producción) fuertemente establecidos en el mercado objetivo proponiendo paquetes de venta que incluyan las diversas calidades y variedades de carbón vegetal para uso doméstico.
- Comercializar el carbón vegetal en sacos de polipropileno (suministrados por la empresa y el cliente) entre 18-20kg (carbón de cítricos y marabú) para la entrega mayorista y en saquitos de formato pequeño y otros (suministrados por el cliente) para su introducción en el mercado minorista.
- Incrementar los volúmenes de exportación de carbón vegetal en pequeño formato de 3, 5, 10 y 15 kg, logrando el 30 % del total exportado como mínimo.
- Comercializar las nuevas calidades de carbón (carbonilla, polvo de carbón y briquetas) a clientes ya establecidos o nuevos para la introducción de estos productos en los diferentes mercados.
- Incrementar la compra de carbón vegetal de maderas duras, semiduras y mezcla a productores nacionales.

Productos que conforman la cartera exportable

Existen varios productos que conforman la cartera exportable como:

Producto: 070960 Ají Picante (Chile Habanero)

Producto: 080550 Lima Presa

Producto: 080450 Mango y mangostanes (frescos y secos)

Pero, en estos momentos están en fomento por lo que la empresa está enfocada en la exportación del carbón vegetal que se comporta de la siguiente forma:

Producto: 440290 Carbón Vegetal Marabú.

Certificación del producto: se tendrá en cuenta la NC: 580: 2008

Requisitos de seguridad para la transportación:

- El contenido de humedad no debe superar el 7%.
- La exportación debe realizarse en bolsas dentro del contenedor.
- Es obligatorio que el contenedor esté identificado con el logotipo que muestre que contiene un producto auto inflamable.
- El carbón no debe chispear y las bolsas deben estar cosidas.

Requisitos de envases y embalaje

- Se requiere que el carbón se almacene en bolsas de polipropileno dentro del contenedor.
- Consumidor final. Se debe fraccionar y envasar con la marca y demás especificaciones que solicite el comprador, quien puede solicitar distintas clases de envases, por ejemplo, un tipo de bolsa o caja de cartón que contenga cierta cantidad de paquetes de 3, 5 o 10 kilogramos.

Etiquetado del producto

Las etiquetas siempre deben constar los siguientes datos generales:

- Las instrucciones de uso y la advertencia de riesgo previsible.
- El nombre genérico del producto.
- La identificación del responsable del producto.
- La etiqueta de certificado FSC (Consejo de Administración Forestal). Contar con una certificación de este tipo permite que los consumidores conozcan que el producto ofertado se ha obtenido mediante prácticas responsables, así como facilita el acceso a mercados altamente sensibles a la ecología.

Presentación y tipos de envases

- Saco de 15-22 kg, cosido en la boca de forma mecanizada o incluso a mano y colocado directamente en el contenedor, sin presencia de tierra o polvo, ni rotura.
- Saco de 10-15 Kg cosido en la boca de forma mecanizada o incluso a mano y colocado directamente en el contenedor, sin presencia de tierra o polvo, ni rotura.
- Saquitos de 3 Kg con medidas de 47 x 22 x 13 cm, agrupados en cantidades de 5 en bolsas de exportación.
- Saquitos de 3 Kg con medidas de 20 x 12 x 50 cm, agrupados en cantidades de 6 en bolsas de 18 kg.

Selección de mercados objetivos

Producto: 440290 carbón vegetal Marabú.

Destinado a Grecia, Turquía, Portugal, España, Italia, Chipre, Alemania, Bulgaria, Bélgica, Israel, Países Bajos, Suecia, Francia, República Checa, Reino Unido, Canadá, Rumania, Líbano, Arabia Saudita, Jordania, Malta, Qatar, Austria, Noruega.

Proyección de exportaciones por áreas geográficas

La proyección para las exportaciones de la Empresa Acopio Cienfuegos estará enfocado al mantenimiento de productos consolidados que hoy tienen posicionada a la empresa en los mercados actuales. Seguir exportando el carbón vegetal a Europa, Medio Oriente y Canadá; y se buscarán nuevas oportunidades de inserción en otros mercados potenciales que aún no se han explorado.

Conclusiones

Formular una estrategia de exportaciones requiere del conocimiento y preparación para la actividad exportadora por parte del equipo de dirección de la empresa, que se enfoque a la satisfacción del cliente, al incremento de la cuota de mercado y minimización de las amenazas de la competencia. Para la formulación de estrategias existen variados criterios, en correspondencia con las razones que defienden sus autores ya sean desde posiciones académicas o prácticas. En Cuba, también se han dictado normas y pautas para confeccionar planes y estrategias.

En el presente trabajo se asume el procedimiento de Alberto (2019) que ajusta las etapas previstas en el modelo de Wheelen, & Hunger, (2007) a las especificidades que se establecen en los documentos que rigen la actividad exportadora en Cuba. El procedimiento propuesto relaciona los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que desde el ámbito internacional y nacional se enuncian; ofrece, además, científicidad a las fases que lo integran.

Referencias bibliográficas

- Alberto, A. (2019). *Estrategia de exportaciones de la empresa Cementos Cienfuegos S.A.*, [tesis de maestría, Universidad de Cienfuegos].
- Bojórquez, E. (2011). *Estrategia de exportación de ROAD-MAG a nuevos mercados, Salmag LTDA.*, [tesis de maestría, Universidad de Santiago de Chile].
- Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2014). *Reglamento General sobre la actividad de Importación y Exportación. Resolución N. 50 de 2014.* <https://procuba.pyxelsolution.com/leyes-y-regulaciones-para-la-exportacion-en-cuba/>
- Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (2018). *Estrategia Integral de Exportaciones de Bienes y Servicios.* <https://procuba.pyxelsolution.com/leyes-y-regulaciones-para-la-exportacion-en-cuba/>
- Resolución 85/2021. (2021). *Metodología general para realizar las operaciones de Comercio Exterior de mercancías GOC-2021-497-O55.* Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Gaceta oficial de Cuba. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Resolución 441/2020. (2020). *Reglamento para el Registro Fitosanitario de las áreas de producción de artículos reglamentados con destino a la exportación GOC-2020-677-O76.* Ministerio de la Agricultura. Gaceta oficial de Cuba. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>

Resolución 30/2018. (2018). *Procedimiento para el control del cumplimiento de las regulaciones técnicas en los productos de importación y exportación y las indicaciones para la elaboración del procedimiento de inspección de mercancías GOC-2018-155-EX23*. Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. Gaceta oficial de Cuba. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>

Resolución 170/2018. (2018). *GOC-2018-765-O38. Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera*. Gaceta oficial de Cuba. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>

Ferrel, O., y Hartline, M. (2012). *Estrategia Marketing*. https://www.academia.edu/8061073/Estrategia_Marketing_Ferrel_Hartline_2012

Rosales, O., y Herrero, S. (2017). Desafíos de la competitividad exportadora en América Latina y el Caribe. *Estudios internacionales*. *Santiago*, 49, 125-141. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2017.47536>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A._Thompson_and_Gamble

Wheelen, T. y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocio*. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación.

Anexo

