

**UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
"OSCAR LUCERO MOYA"**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTION EMPRESARIAL**

**TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MASTER EN CIENCIAS EN DIRECCIÓN**

**Diseño del Sistema de Gestión del Proceso Exportador en la Empresa
“Héroes del 26 de Julio” de Cuba**

**Autor: Ing. Eusebio Reynaldo Pupo Martínez
Tutor: Dr.C. Gelmar García Vidal**

Holguín / 2009

Agradecimientos

- *A mi familia que tanto me ha apoyado.*
- *A mi tutor por su colaboración.*
- *A la dirección de DISAIC y muy especial a Marisel y Haymée por su impulso, constancia, apoyo y dedicación.*
- *A todos los que contribuyeron en esta etapa de mi vida.*

Gracias

Pensamiento

*... se requiere, siempre que resulte racional, recuperar la producción industrial nacional e incorporar nuevos renglones que eliminen importaciones o CREEN NUEVAS POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN...*¹

¹ Discurso pronunciado por Raúl Castro Ruz, Segundo Secretario del Comité Central del Partido, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros. Julio 26, 2007

RESUMEN

INTRODUCCION.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFRENCIAL

1.1- El Sistema de dirección y Gestión. Conceptos y Evolución.....	9
1.2- La exportación como un proceso.....	12
1.3- La gestión de la exportación.....	20
1.4- Regulaciones y Lineamientos para el Proceso Exportador en Cuba.....	28

CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO EXPORTADOR EN LA EMPRESA HÉROES DEL 26 DE JULIO DE CUBA

2.1-Estructura empresarial y roles del grupo de exportación. Estrategia actual.....	30
2.2-Posicionamiento internacional de la empresa. Productos exportables.....	35
2.3-Diseño de una metodología para la gestión del proceso exportador de la empresa.....	38

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO EXPORTADOR DE LA EMPRESA HÉROES DEL 26 DE JULIO DE CUBA

3.1-Implementación de la metodología para la gestión del proceso exportador.....	59
3.2- Resultados esperados.....	75

CONCLUSIONES	78
---------------------	-----------

RECOMENDACIONES	79
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	80
---------------------	-----------

ANEXOS	
---------------	--

RESUMEN

Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomar decisiones sobre objetivos concretos, obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles, representatividad suficiente y liderazgo para propiciar el entusiasmo, organizar y motivar a un grupo de personas, establecer un elevado nivel de comunicación y un ambiente adecuado para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa; así como cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados, son las funciones fundamentales que se imponen hoy a la Gestión Empresarial y que marcan las etapas para la gestión de todo proceso.

Este es el contexto en que se desarrolla la metodología para la Gestión del Proceso Exportador que se argumenta en este trabajo de tesis. Ello se concibe a partir del estudio del estado del arte de la temática en el ámbito internacional y contextualizado al accionar de Cuba para la actividad exportadora.

Partir del diagnóstico empresarial, del enfoque sistémico de la gestión, del enfoque de proceso, de calidad total, la utilización de herramientas para la gestión y de productos de inteligencia empresarial, son utilidades y prestaciones que unidas a una evaluación permanente y cíclica, dada por el proceso Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (P.H.V.A), permiten a esta metodología abarcar la actividad para la exportación desde la mirada actual y moderna de la gestión empresarial.

Se concibe un orden lógico mediante una serie de epígrafes y tres capítulos que abordan teóricamente la metodología y aportan una experiencia durante su aplicación en la empresa “Héroes del 26 de julio”.

INTRODUCCIÓN

El Crecimiento progresivo del comercio y de la producción, de los precios de las mercancías a nivel mundial, el aumento del precio de los productos básicos, las variaciones del tipo de cambio, el crecimiento de los productos manufacturados en el comercio internacional, la progresión incesante de la inversión directa en el exterior, el desarrollo constante de la transferencia internacional de tecnología, y el incremento progresivo de los movimientos internacionales de capitales, son solo algunos indicadores que evidencian la evolución que ha tenido en los últimos tiempos la economía mundial y que llevan implícita la idea de la internacionalización económica.

En un entorno económico internacional cada vez más dinámico y global, late la necesidad de relacionarse con el exterior, importar - exportar productos o servicios, tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas y por supuesto invertir en el exterior. El comercio exterior de Cuba ejerce un fuerte y determinante impacto en la economía del país, por tal motivo entre sus objetivos se encuentran la diversificación de sus socios comerciales, el trabajar por lograr un reordenamiento de la política comercial en la búsqueda de mercados favorables para sus exportaciones y la diversidad y competitividad de sus renglones exportables.

En tal sentido Cuba durante el año 2007 incrementó su volumen total de intercambio comercial un 12 por ciento más que en igual etapa del año anterior. En este comercio, que abarca a 176 países, se destacan Venezuela, China, España, Canadá, Italia y Brasil, con los cuales Cuba realiza el 70 por ciento de su comercio exterior. Las exportaciones cubanas durante 2007 crecieron en un 44 por ciento, y actualmente el país sostiene negocios con más de 3 000 compañías de los cinco continentes¹.

¹ Raúl de la Nuez en las palabras de bienvenida la XXV Feria Internacional de La Habana (FIHAV 2007).

En este contexto económico es lógico que entre los lineamientos de Trabajo del Ministerio de la Industria Sidero Mecánica y el Reciclaje de Cuba (SIME)², para el año 2008 se encuentra: Incrementar los niveles de exportaciones, utilizar las exportaciones como elemento de integración, potenciando el ALBA, potenciar las exportaciones de productos con mayor valor agregado; de materias primas e incrementar nuestra presencia en el exterior. Internacionalización de nuestras producciones”.

GIMAC³ del ministerio SIME, es el grupo dedicado a la producción y comercialización de maquinaria agrícola, azucarera y de la construcción. Sus 20 empresas producen fundamentalmente: alzadoras de caña y sistemas de transporte para la caña de azúcar, implementos de labranza, incluido discos, cuchillas, cilindros hidráulicos, agregados y repuestos, sistemas y componentes de riego, tractores y remolques agrícolas diversos, clarificadores, recipientes, tanques especiales, calentadores, centrífugas y transportadores, repuestos para la agroindustria azucarera, incluido servicios de mantenimiento y otros especializados.

La Empresa de Equipos Agrícolas “Héroes del 26 de julio” perteneciente al Grupo Industrial GIMAC, es inaugurada el 27 de julio de 1981, por el Comandante en jefe Fidel Castro, como parte del programa de desarrollo de la industria mecánica en Cuba, dirigida hacia el objetivo de sustituir las importaciones de equipos e implementos para la agricultura cañera y no cañera y en menor escala para otros sectores de la economía.

Esta empresa cuyo objeto social es la producción de implementos y equipos para la agricultura cañera y no cañera, amplia gama de piezas de repuesto, cosechadoras de arroz, reconstrucción capital de tractores, y productos para otros sectores como el turismo, la minería, la pesca, la ganadería entre otros, visualiza como misión, potenciar la fabricación de equipos e implementos agrícolas en el mercado interno, logrando penetrar el mercado en el exterior con los niveles de competitividad que requiere el mercado

² El SIME nació como organización el 26 de diciembre de 1974, se le encargó al nuevo Ministerio la tarea de planificar, organizar, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto al desarrollo de la industria metalúrgica y mecánica del país.

³ Grupo Industrial Maquinaria Agrícola y Construcción - GIMAC

mediante la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica que contribuya al desarrollo sostenido del país.

Lograr un mayor aprovechamiento de la capacidad productiva, una economía de escala que propicie mayor competitividad, disminuir la dependencia en las ventas nacionales o la compensación en el caso de estancamiento del mercado nacional, encontrar equilibrio ante la entrada de competidores extranjeros en el mercado nacional y la adaptación de los productos a las necesidades del mercado, requiere de la empresa “Héroes del 26 de julio” un mejoramiento de su nivel de pericia tecnológica y de sus procesos.

Mantener la exportación de implementos agrícolas para proyectos de preparación de tierra en México, Venezuela y Jamaica, y ampliar las ventas hacia otros naciones, como República Dominicana y Guatemala, comercializar remolques agrícolas de uno, cuatro y ocho toneladas de capacidad de carga, además de subsoladores, fertilizadores y gradas de disco, producir y exportar estructuras metálicas, remolques pequeños para casas de cultivo, así como piezas forjadas son metas de esta empresa. En tal sentido incentivar el proceso de comercialización y concretamente del proceso de exportación dentro de esta empresa es adentrarnos en una necesidad implícita para lograr su misión e incentivar el desarrollo sostenido del país.

Por otra parte la Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Concebir la exportación como proceso, comprenderlo y lograr su diseño e implementación teniendo en cuenta cada uno de los procesos implicados, es entonces tarea obligada en la búsqueda del mejoramiento del fenómeno de la exportación en si y del posicionamiento y competitividad de la empresa “Héroes del 26 de julio”.

Mediante la teoría de las restricciones se adentra al fenómeno de las exportaciones en dicha empresa para descubrir los factores causales que caracterizan el proceso. La teoría de sistema conduce a identificar aquellos elementos claves que determinan la capacidad del proceso. Esto permite focalizar la determinación del problema a partir de identificar las restricciones de tipo físicas o políticas, incidiendo primeramente en las reglas formales o informales que obstaculizan la meta del sistema de exportación, por lo que se estudiaron

cuidadosamente cada una de las regulaciones, resoluciones y prácticas para la exportación en Cuba. Por su importancia para la comprensión de la propuesta metodológica de esta investigación, se dedica un apartado a su mención sin entrar en detalles aquellas que salieron causales de conflicto con el sistema de exportación, por considerar información no publicable en esta investigación.

Lo anterior como punto de partida y la aplicación del Método de expertos (ver Anexo 1) condujo a detectar los problemas de fondo y permitió la enumeración y análisis de los síntomas o efectos no deseados manifestados en la actividad de exportación y posteriormente la mejor comprensión de las interdependencias que existen en el sistema. Mediante técnicas grupales como tormenta de ideas, criterio de expertos, en un primer momento, se identificaron un conjunto de problemas ordenadas posteriormente de forma ascendente aplicando entrevistas no estructuradas. Estos efectos indeseables quedaron identificados como sigue:

- No está definida la estrategia para la exportación.
- Existe poca motivación por exportar
- Elevados costos de materia prima.
- Bajo nivel de investigación del mercado externo.
- Bajos niveles de productividad.
- Lentitud en la entrega de los pedidos
- Problemas de calidad y presentación de los productos.
- Desconocimientos de los productos en el mercado interno.
- Deficiente mantenimiento de máquinas.
- Indeterminación del costo real de los productos.
- Insuficiente promoción y publicidad
- Deficiencias en la transportación interna de la materia prima.
- La programación y el chequeo de la exportación en la empresa no es frecuente.

La metodología aplicada muestra los vínculos de causalidad entre estos fenómenos, así evidencia además que la gestión de la exportación en la empresa “Héroes del 26 de julio”, es insuficiente, lo cual incide en sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado internacional. Este problema de falta de visión de proceso, de la determinación de la lógica para gestionar la exportación influye sobre una mayor cantidad de otros de los

fenómenos, por lo que aportar a su mejor gestión se muestra una necesidad a ser solucionado a corto plazo.

Es así, y tomando en cuenta la Misión de la empresa “Héroes del 26 de julio”, que se declara la existencia de una contradicción, dada, entre la necesidad de alcanzar niveles superiores de posicionamiento en el mercado internacional y el bajo desempeño del Proceso de Exportación, siendo esta la Situación Problemática a que se enfrenta el Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa.

A través de estos instrumentos y de un proceso de búsqueda e identificación de la causa de esta situación problemática se determinó que el peso fundamental en su no resolución recaía en la ausencia de un sistema que permita gestionar el proceso exportador y que propicie niveles superiores de competitividad, declarando este como Problema Científico a resolver. El accionar de la investigación debe recaer sobre el correcto desempeño del Sistema de Dirección y Gestión de la empresa “Héroes del 26 de julio”, como Objeto de Estudio de esta investigación y como Campo de Acción se identifica la gestión del proceso exportador.

Diseñar el Sistema de Gestión del Proceso de Exportación en la empresa “Héroes del 26 de julio” constituye el Objetivo de la Investigación, con los siguientes objetivos específicos:

1. Contextualizar el Sistema de Gestión del Proceso de Exportación dentro del Sistema de Dirección y Gestión.
2. Asimilar mejores experiencias nacionales e internacionales en los procesos de exportación y su aplicabilidad en Cuba.
3. Analizar metodologías existentes para la organización del proceso exportador.
4. Seleccionar presupuestos teóricos y principios metodológicos que orienten la actividad para la exportación en la empresa “Héroes del 26 de julio” de Cuba.
5. Diseño del Sistema de Gestión del Proceso Exportador en la empresa “Héroes del 26 de julio”.

La Hipótesis que se defiende se presenta de la forma siguiente.

Si se diseña el Sistema de Gestión del Proceso Exportador de forma tal que, una vez definido sus elementos esenciales, sus funciones y relaciones, se integre al resto de los sistemas internos teniendo en cuenta los retos del entorno, entonces el proceso exportador se podrá gestionar y contribuir a su mejor funcionamiento.

Métodos y Técnicas

Para lograr lo anterior es necesario aplicar la metodología científica de investigación y entre otros se aplicarán Métodos y Técnicas tales como:

Los métodos empíricos de Observación. Se aplica la observación directa a lo largo de toda la investigación. El sujeto de la investigación es parte de ella, se aplica la investigación acción participativa para la evaluación del proceso de exportación y los resultados reflejados en los indicadores generales. Se revisa la información de balances y comportamiento de la empresa durante los últimos cinco años.

Los métodos empíricos de Medición y la Comparación. Métodos empleados para medir el comportamiento de los niveles de exportación de los productos, y las estrategias seguidas y sus resultados.

Asimismo utilizan la entrevista no estructurada y la encuesta, para conocer elementos del proceso exportador en Cuba.

Los métodos teóricos históricos permitirán analizar el devenir y comportamiento del proceso de exportación, las principales corrientes teóricas y la postura del investigador ante ellas. Mediante la revisión bibliográfica, se contextualiza el proceso exportador en Cuba y en el mundo y sus influencias, positivas y negativas. La revisión documental permite adentrarnos en legislaciones, normas, leyes y principios que regulan este proceso en el mundo y en la empresa Cubana.

La periodización y la caracterización, permiten diagnosticar, evaluar y modelar la exportación como proceso en empresas líderes o competitivas.

De los métodos Teóricos Lógicos. El método Hipotético – Deductivo que se dedica a los procesos de ensayo y error teóricos, o sea se diseña la metodología que se aplicará en la empresa y se evaluará e irá pronosticando resultados ideales a partir de como se presente la realidad. Se presenta un pronóstico de lo que se espera y de la realidad.

La Modelación permite modelar en un estado deseado el proceso de exportación como Objeto de Estudio en su esencia para su conocimiento profundo, que permita proponer u orientar acciones concatenadas.

La abstracción, la inducción/deducción, el análisis y la síntesis, la forma y el contenido, la infinitud de lo general a lo particular y viceversa, la esencia y el fenómeno, la causalidad y la realidad se utilizarán para la comprensión dialéctica del proceso exportador y para

aplicar lo conocido en realizar la propuesta metodológica que demuestre que basados en experiencias anteriores podemos ir de lo real a lo deseado con resultados científicamente superiores.

Por último los Anexos, que contienen información complementaria para apoyar los estudios realizados.

Se ha utilizado y revisado la bibliografía necesaria, teniendo en cuenta entre otros criterios a los autores clásicos sobre los temas tratados, bases de datos especializadas, publicaciones seriadas y documentación actualizada obtenida a través de la Internet.

La lógica investigativa aplicada condujo a una metodología primera de su tipo en Cuba que permite gestionar el Proceso de Exportación, lo que constituye un tema novedoso y actual dado el contexto político y económico, donde la exportación se presenta como clave para el desarrollo empresarial de Cuba.

Para dar solución a los objetivos planteados, es necesario concebir tres capítulos con el estudio y análisis de los temas que a continuación se detallan y que forman parte de esta investigación para arribar a conclusiones y a desde el punto de vista de las ciencias sociales demostrar la influencia de la propuesta en el mejoramiento del objeto de estudio y su incidencia en los indicadores de dirección de la empresa objeto de estudio.

En un primer capítulo se muestra una panorámica del estado actual del Sistema de Dirección y Gestión a partir de las bases del perfeccionamiento empresarial y del sistema de gestión del proceso exportador como vía para el mejor desempeño de la organización y hacerlas más competitiva, se mencionan algunos de los elementos que lo distinguen, se identifican algunas metodologías existentes aplicables al proceso exportador en Cuba, así como se identifican las regulaciones y lineamientos que rigen el proceso exportador en Cuba.

Se muestra además, una caracterización de la organización, así como la situación actual del grupo exportador y su estrategia, se relacionan los diferentes mercados internacionales donde se han dirigidos los diferentes productos exportables.

Se diseña y aplica una metodología para mejorar el proceso de exportación de la empresa de manera que se pueda llevar a cabo una mejor gestión de mercadotecnia para la exportación y posteriormente, se aplica dicha metodología para la gestión del proceso

exportador en la empresa “Héroes del 26 de julio”, mostrando los resultados que pueden ser alcanzados.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO Y REFERENCIAL

1.1. El Sistema de Dirección y Gestión. Conceptos y Evolución.

Los procesos de globalización, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción, el desarrollo de la informática, son entre otros, aspectos que caracterizan al mundo actual. Cambios económicos, políticos y sociales que complejizan la situación y el sobrevivir de las empresas, que no solo se enfrentan a los nuevos avances de la ciencia y la técnica, sino también a las modificaciones en los principios, enfoques y conceptos sobre el papel del hombre en las organizaciones.

El permanente desafío de desenvolverse en un sistema que potencia las economías de escala y de aglomeración, y que genera soluciones de mercado y tecnológicas principalmente para grandes conglomerados productivos, donde muchas veces cuando una empresa intenta incorporar sus productos y servicios a grandes cadenas productivas, su esfuerzo se ve truncado por el alto costo de transacción que esta negociación implica para sus potenciales clientes. En efecto, ante una oportunidad de venta, es muy probable que estos potenciales clientes opten por aquel proveedor que asegure mayores volúmenes de abastecimiento, en menor tiempo y a un costo inferior.

Ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más hostil, nace la necesidad de respuestas para que la unidad económica pueda sobrevivir o incrementar su eficacia. La solución a esta necesidad es lo que se pretende a través de la formulación de la llamada estrategia empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la denominada como "dirección estratégica" de la empresa.

Por otro lado, conceptos y definiciones que desde 1968 surgen y hoy en día afloran y toman auge, más validadas y reafirmadas en la praxis de la teoría sobre el sistema de dirección. Para Newman "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar son las principales funciones de un directivo donde se lleva el proceso desde determinar qué se va a hacer. Planificar, decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación

de previsiones día a día. Organizar, agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas, coordinar los recursos, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas, dirigir, emitir instrucciones, asignar los programas a los responsables y las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados. Llega entonces a controlar, vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas, a los estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.⁴

La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno. Persigue una constante adaptación de la empresa con el entorno inestable. La alta dirección de la empresa elige no sólo la organización interna, sino que también escoge un entorno a través de la fijación de maneras de competir. La estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa.

En Cuba, a finales de la década de los noventa, comienza una nueva mirada donde los “métodos de gestión” son considerados de suma importancia para la estrategia empresarial cubana, teniendo en cuenta la compleja situación que presenta la economía al derrumbe del campo socialismo. De hecho, sobre este asunto se ha estado actuando a partir de concepciones muy ajustadas a las nuevas condiciones y para la búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales y con firmeza se toma la decisión de implementar un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuyas bases quedaron aprobadas mediante el Decreto-Ley No. 187 del 18 de agosto de 1998, emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba.⁵

⁴ A partir de postulados y principios emitidos por (Newman, 1968).

⁵ Cf. Consejo de Estado (1998) Tomado de la conferencia impartida por Armando Pérez Betancourt en el marco del Segundo Encuentro por la Excelencia con Empresas de Alto Desempeño organizado por GECYT el 7 de diciembre del 2000.

Es este contexto es que se enmarca esta investigación, es decir, momentos en el que hay que lograr producciones eficientes y competitivas, tanto para el mercado interno como para la exportación, lo que exige de la reflexión de los directivos en relación con la aplicación consciente en la actividad de la empresa, de técnicas modernas de gestión, considerando las mejores experiencias de las empresas de éxito en el mundo.

La empresa debe ser capaz de proyectar su desarrollo con visión de futuro, planificar estratégicamente cada etapa de actividad, donde ha de prever la disponibilidad de recursos de todo tipo, que hoy son escasos y costosos; el mercado, y en él las expectativas de los clientes; la competencia, y en ella la ventaja de cada producto, que permita un posicionamiento favorable en el mercado, y sobre esta base, desempeñarse con eficiencia, desde el empleo racional de los recursos hasta una gestión moderna y eficaz que posibilite eliminar las dificultades y capitalizar las oportunidades del éxito.

Teniendo en cuenta estos aspectos se requiere de un nuevo sistema de pensamiento y actuación, en cada uno de los procesos que se practican en el mundo empresarial y Cuba inmersa en ello, asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, aplicando “El Perfeccionamiento Empresarial”, una experiencia cubana, que muestra una filosofía de trabajo para el sistema empresarial cubano, ajustados a nuestras condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos, mediante un cambio en los patrones de conducta, modos de actuación y por ende en la cultura organizacional.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.⁶

Así mismo es menester destacar que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, y ellos deben constituir la base de su Proyección Estratégica. Muchos expertos del tema plantean que el éxito de toda la organización depende cada vez más de la alineación de los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la empresa.

Profundizando en el tema objeto de estudio es bueno hacer referencia que en el

⁶ Tomado Gaceta Oficial documento “Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba”

ARTICULO 64, del Decreto No. 281, antes comentado, se definen las principales funciones que deberán cumplir los órganos superiores de dirección, entre los que se encuentra diseñar de conjunto con las empresas, las acciones a implantar para cumplir con la política de exportaciones de productos y servicios aprobadas por la Dirección del país. Controlar su aplicación en las empresas.

La intención va más allá de estas políticas, pues se centra no solo en la actividad de exportación de productos y servicios si no poder encausar esta tarea como proceso, dentro de los principios de la gestión, y con enfoque de sistema. Para ello es necesario comenzar a conceptualizar y definir aspectos importantes no solo de la exportación en sí, si no de procesos y de su gestión.

1.2. La Exportación como Proceso

La exportación, en su acepción más simple, es el régimen aduanero que permite la salida legal de mercancías del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior. El ingreso del producto a un país, impone el respeto de sus legislaciones y reglamentos. Igualmente, el producto debe ser adaptado a las preferencias y exigencias de los consumidores del país de destino, y que pueden ser muy diferentes a las de los consumidores del país de origen. En este capítulo, abordamos la exportación desde un enfoque de proceso, que a nuestro juicio se presenta como una necesidad imperativa para las organizaciones que buscan éxito y competitividad a través de la calidad.

Dicho así, el mundo empresarial moderno exige que las organizaciones, desarrollen su actividad de manera eficiente y eficaz; como condiciones, no suficientes, pero sí necesarias para lograr mantenerse en el negocio en que participan las mismas. Sin embargo, para alcanzar esto en la actualidad se requiere, como nuevo paradigma, que las entidades sean gestionadas siguiendo el *enfoque de proceso* o más comúnmente conocido como *gestión por proceso*.

Así mismo, concebir la exportación bajo este paradigma es enfocarla bajo la filosofía de la calidad, a partir del postulado de que un resultado deseado se alcanza más eficientemente

cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso⁷. Partir además de la Normas de Calidad ISO 9000:2000 en el apartado 3.4.1 cuando define un “Proceso” como: *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, siendo estos elementos de entrada para un proceso, generalmente, resultados de otros procesos.*

Para que una exportación sea una actividad eficiente y rentable debe contar con una capacidad de producción eficiente y suficiente para atender el mercado externo, estudiar el mercado que se desea operar, con el fin de evaluar sus posibilidades comerciales, estudiar los canales de comercialización existentes, conocer los regímenes aduaneros e impuestos vigentes, así como las disposiciones sobre calidad, embalaje, rotulaje y aspectos sanitarios vigentes en el mercado respectivo, cotizar los precios de exportación, y el producto debe tener una excelente calidad y un adecuado precio, así como un abastecimiento continuo, con el fin de ofrecer un servicio eficiente.

Enfocar la exportación como proceso es considerar que puede utilizar recursos de diferentes subsistemas dentro de la entidad, lo que sin lugar a dudas constituye un elemento muy importante que nos aporta esta visión por Procesos. Concebir la exportación no limitada a un área funcional, sino que puede encontrarse en la interrelación de diferentes áreas, que puede comenzar y terminar dentro de una misma área funcional, o puede que se inicie en una y termine en otra.

Es menester, entonces, introducirnos en la teoría de procesos a partir de sus definiciones y conceptos, partiendo de quienes, lo conceptualizan como “una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente” (Evans y Lindsay, 2000: 341).

Interesante resulta además la definición de proceso que refiere “un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio” (Krajewski y Ritzman, 2000: 89).

En general de las definiciones de proceso se pueden extraer como ideas básicas que

7 Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad/
Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R /Mayo 2001/ © ISSO/ Traducción aprobada el 2001-05-31

constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización.

No es pertinente continuar el estudio sin tocar otras definiciones asumidas por investigadores que anteceden este trabajo, que nos dan un acercamiento y mayor claridad para enfocar la exportación como proceso y que sirva de enfoque para la propuesta metodológica que se abordarán en próximos capítulos.

- 1 Acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones. (Diccionario de la Real Academia Española).
- 2 Una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo previamente definido (Juran página 151).
- 3 Magáz (1999): Define los procesos como una cadena de valor, por medio de su contribución a la creación de un producto o la entrega de un servicio. Cada paso de un proceso añade valor al paso anterior y así hasta el último paso del mismo, en el que el cliente externo o interno recibe el producto o servicio solicitado.
- 4 Shaw (2000): Define que un proceso es una serie de actividades relacionadas y ejecutadas con lógica para alcanzar resultados específicos.
- 5 Galloway (1998): Define los procesos como una secuencia de pasos, tareas o actividades que convierten las entradas en salidas.
- 6 Josy (2003): Los procesos son grupos de actividades y tareas que juntas entregan valor al cliente, involucran muchas personas y departamentos y transforman entradas en salidas.

Estos conceptos,⁸ aplicados al objeto de estudio de esta investigación resultan valiosos no solo por su actualidad, lógica, claridad, si no por su enfoque al cliente y a los resultados.

⁸ Síntesis tomada de Rodríguez Pozo José Manuel, Zoe Rodríguez Cotilla: Consideraciones teóricas acerca de la Gestión por Procesos/ Dpto: Ciencias Empresariales/ Evento 42 Aniversario de los Estudios de Economía/ www.gestiopolis.com Consultado: enero 5, 2009

No resulta para nosotros importante definir por si solo proceso pues la teoría es rica, clara y precisa y nos permite tomar partido y poder asumir la perfecta armonía que puede aportar esta teoría para lograr el mejoramiento de la actividad de exportación, al poder analizar sus entradas, personas involucradas, departamentos y áreas funcionales que participan, para agregar un valor que sin dudas brinda al cliente un producto mejorado, resultado de las diferentes etapas de la exportación vistas como proceso.

Ahora cabe preguntarse, dónde entonces concebir la exportación, o el proceso de exportación para el mejoramiento de indicadores de competitividad de la empresa “Héroes del 26 de julio”. A ello se pretende llegar en este trabajo, pero no sin antes comprender la clasificación de procesos partiendo de que no existe una única manera de hacerlo, no obstante se acepta y comparte en las siguientes, para poder circunscribir el proceso de exportación.

Por el alcance en la organización:

Empresariales. Es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.

Funcionales. En sí mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa.

Unitarios: Es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización inferior a la funcional.

Por el impacto sobre el cliente final:

Claves, básicos o fundamentales: Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Son los que identifican y distinguen a la entidad. Atañen a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.

Soporte o apoyo: Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.

Procesos críticos: Son aquellos procesos que siendo relevantes para la organización, es decir, claves, muestran un pobre desempeño con relación a la calidad con que se brindan a los clientes.

Basados en esta clasificación, es pertinente entonces, poder definir claramente la actividad de exportación. Para ello es necesario adentrarse en las características de la empresa en sí, pues indistintamente puede mostrarse como uno u otro proceso, en dependencia de la misión de la empresa y el sentido y significado que para ella, posee este proceso. Por su importancia, el capítulo dos de esta tesis se dedica a la caracterización del proceso exportador en la empresa “Héroes del 26 de julio”. Es menester señalar que solo a partir del conocimiento profundo de la empresa se puede contextualizar el proceso de exportación como uno u otro, de acuerdo a la clasificación asumida por el autor.

Asimismo resulta imposible avanzar en el estudio del proceso exportador sin enmarcarlo dentro del proceso de internalización empresarial, identificando los principales enfoques existentes en torno al fenómeno de la internacionalización, desde un punto de vista empresarial o micro-organizativo: el denominado «modelo del proceso de internacionalización» (enfoque gradualista) y la reciente literatura sobre los modos de entrada al exterior. Aunque intrínsecamente relevantes.

No resulta objeto de estudio recoger y explicar en toda su amplitud la compleja naturaleza de la internacionalización, pero si resulta muy necesario acariciar algunos de estos enfoques para una perspectiva más amplia que aglutine sus principales aportaciones y enlaces con el proceso exportador.

Desde el punto de vista de organización estructural y partiendo del postulado de que la exportación no es más que el resultado de una estrategia de internacionalización, entonces asumimos, que el departamento de exportación, es un instrumento que lleva a cabo todas las labores inherentes al marketing internacional. Es una estructura humana, que en su acepción más simple y concreta debe encargarse de todas las tareas que generen operaciones en el exterior.

En una concepción más integradora del proceso internacionalizador se debe entrelazar la existencia de ciertas ventajas específicas de la empresa (de carácter productivo, tecnológico, organizativo, gerencial y/o comercial) con un relativo gradualismo⁹.

9 «modelo del proceso de internacionalización» (enfoque gradualista), concibe la internacionalización de la empresa como un proceso gradual de aprendizaje basado en la acumulación de una base de conocimientos a través de la experiencia.

Las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son las siguientes:

- **Exportación ocasional:** En esta primera etapa, la empresa cumple con satisfacer pedidos esporádicos del exterior que no se ha esforzado en obtener y por lo tanto lo lógico es esperar que la empresa no haya aún tomado la determinación de internacionalizarse. La empresa exporta sobre una base no permanente, empujada por un importador que se encuentra en el país buscando básicamente capacidad de producción. El exportador actúa entonces como si estuviera realizando una venta más en el mercado interno y sólo se limita a negociar el precio y las condiciones de pago ofrecidas por el comprador extranjero, quien dicho sea de paso, es el que se preocupa de tomar las decisiones respecto al desarrollo de producto, los controles de calidad y los aspectos logísticos del negocio. Existen empresas con marcada y decidida vocación internacional que inicia el proceso de forma deliberada, no esperan recibir pedidos desde el exterior y se saltan por tanto la primera etapa.

- **Exportación experimental:** Esta puede ser una fase más avanzada que la anterior o inclusive la primera, como suele ocurrir con muchas empresas que son creadas con la exclusiva finalidad de exportar. En este caso la empresa explora deliberadamente las posibilidades de exportar sin depender de pedidos ocasionales del exterior. Puede que la empresa exporte experimentalmente a uno o pocos mercados utilizando básicamente producción sobrante, pues aún no tiene un compromiso permanente con los mercados internacionales. Normalmente se utilizan intermediarios locales como agentes, consorcios de exportación o empresas comercializadoras para colocar sus productos o servicios en el exterior.

En cuanto a variables comerciales esta etapa marca avances respecto de la etapa anterior, puesto que en ella la empresa se hace cargo del diseño interno o contenido del producto y tiene control parcial sobre el diseño externo, el envasado y el etiquetado, sigue controlando el costo de producción y puede incluso realizar algunas actividades de promoción junto a algunos importadores o distribuidores situados en los mercados que se desea abordar de forma prioritaria.

- Exportación regular: Si la empresa obtiene resultados satisfactorios en la etapa experimental puede emprender la exportación regular con mayores recursos y teniendo el tiempo suficiente para realizar adecuaciones a la capacidad productiva reservada para abastecer las demandas externas. En esta etapa la empresa cuenta ya con una base estable de clientes lo que hace recomendable contar con un departamento o división de exportación, con un jefe o responsable a cargo. Si la empresa vende productos de consumo, o productos industriales a una gran base de clientes puede recurrir con uno o varios agentes a comisión o distribuidores en los países con mayor potencial de mercado o aquellos que por su extensión geográfica requieren de presencia física y visitas permanentes.

Es así entonces que se debe concentrar el proceso de internalización y los diferentes modos de acceder a los mercados internacionales de acuerdo a las características concretas de la empresa exportadora y que gradualmente van en aumento o disminución en dependencia del desarrollo y los niveles de compromiso que va asumiendo dicha empresa, los niveles relativos de presencia, compromiso de recursos, control y/o riesgo operativo a escala internacional.

Los llamados modos o formas genéricas de entrada al exterior, principalmente, la exportación, la inversión directa en el exterior (IDE) y las distintas fórmulas contractuales de cooperación internacional (redes o alianzas estratégicas), así como los distintos niveles intermedios que se integran en cada una de ellas, constituyen toda una amplia gama o variedad de vías estratégicas de penetración en los mercados internacionales. Root (1994) concibe, de forma similar, dichos modos o estrategias de entrada al exterior como todos aquellos arreglos de carácter institucional que posibilitan la entrada de bienes/servicios, tecnologías, recursos físicos, humanos, financieros y/o directivos en algún país/es extranjero/s estratégicamente seleccionado.

Estas modalidades de actuación en el exterior suelen entenderse, generalmente, como posibles trayectorias de internacionalización no mutuamente excluyentes entre sí para una misma empresa (Rialp y Rialp, 2005)¹⁰. Así pues, la selección del qué (producto,

¹⁰ Tomado de www.selene.uab.es/dep-economia-empresa/BECGroup/pubint.htm

tecnología, recurso/s), del dónde (mercado/s exterior/es objetivo) y del cómo (modo de entrada más apropiado al mismo) constituyen, junto con el cuándo (la propia temporalidad del proceso), las principales dimensiones de toda estrategia de internacionalización empresarial. En particular, la elección del modo de entrada óptimo, que repercute claramente tanto en la rentabilidad o relación coste/beneficio a obtener, como en el nivel de riesgo asumido, grado de compromiso y de control ejercido por la empresa en el exterior, viene determinada, en gran parte, por todos aquellos factores o condiciones internas y externas que más intensamente caracterizan a la propia empresa (y/o sus productos) y a cada país o mercado exterior en concreto.

Concebir la exportación como proceso es permitir amplias posibilidades de acción, describir, mejorar, comparar, eliminar o rediseñar los cambios necesarios que exija el mejoramiento de la actividad en perfecta concordancia con los cambios que operan en el mundo, país, sector, empresa.

Es fundamental que se realice una profunda investigación para determinar si las características de calidad, presentación y empaque del producto permiten adaptarse a los nuevos mercados, conformando una estructura de precios competitivos, previendo la disposición al cambio mediante la re-ingeniería de la organización.

En el proceso de la exportación se encuentran involucrados una serie de conceptos y actividades, los que no sólo se aplican en el caso de una exportación directa, sino también, en el caso de la subcontratación, consorcios de exportación y otro tipo de asociatividad.

La diferencia radica, en que, mientras en una exportación directa, es la propia empresa la que realiza todo el proceso; en la subcontratación, es la empresa que subcontrata la que asume toda la responsabilidad de efectuar el proceso; y en el caso de los consorcios, la responsabilidad del proceso de exportación le atañe a la gerencia.

Para una mejor comprensión de la actividad de exportación y después de revisada la bibliografía que nos aporta el estado del arte del tema en el mundo, es necesario enfocar la visión hacia Cuba, por lo que de obligada consulta resultó la Resolución N° 190 del 2001, vigente en la actualidad. Esta resolución a partir del artículo 29 orienta sobre los objetivos fundamentales de las entidades que realizan actividades de exportación, así como aspectos a seguir en la estrategia de comercialización. Estos junto a otros enfoques

provenientes de la praxis de empresas que tienen una experiencia exportadora, tanto nacionales como en el mundo, es lo que nos da el punto de partida para poder encausar el proceso de exportación y los subprocesos y acciones que la componen.

Para continuar definiendo y arribando a conclusiones y porque realmente se pretende la organización del proceso de exportaciones en la empresa objeto de estudio, entonces el siguiente epígrafe se dedica a la gestión de exportación, lo que permitirá una visión abarcadora e integral de la actividad exportadora desde la propia planificación hasta el control necesario para que el proceso se retroalimente y logre una continuidad con el mejoramiento constante.

1.3- La Gestión de la Exportación.

Parte de la literatura consultada se ha centrado en el estudio de las características estructurales y organizativas de la empresa, como elementos determinantes de la posibilidad, permanencia y éxito de las empresas en los mercados de exportación. El tamaño (Cavusgil, 1980; Reid, 1982; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994), las capacidades tecnológicas (Cavusgil y Nevin, 1981), las actitudes y aptitudes de los directivos (Ditchl *et al.*, 1984; Leounidou *et al.*, 1998), la estrategia de comercialización (Cavusgil *et al.*, 1993) y los modos de entrada en nuevos mercados (Albaum *et al.*, 1994; Alonso, 1994) influyen decisivamente sobre la actividad exportadora de la empresa¹¹.

Junto a esta corriente más centrada en las características estructurales, un conjunto de aproximaciones analíticas se han desarrollado en torno a la teoría conductista de Cyert y March (1963). Según estos autores, la internacionalización de la empresa es un proceso gradual, desarrollado a lo largo de la historia de la empresa¹².

La internacionalización de la empresa entendida como un fenómeno gradual e incremental en el tiempo ha sido objeto de análisis preferente por la denominada Escuela de Uppsala Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Miesenbock, 1988). Aunque no constituye el objeto en sí de esta investigación si es relevante destacar que los autores de esta escuela consideran que el proceso de salida al exterior de la empresa es

¹¹ Tomado de www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_840_17995DF07FDAD6C0DE12BDD8AD64A444802FE.pdf

¹²http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/ICE_840_179-195__DF07FDAD6C0DE12BDD8AD64A444802FE.pdf

fruto de los conocimientos de la misma en cada momento.

Asimismo, desde los años setenta, el entorno económico y empresarial ha modificado los patrones competitivos, surgiendo empresas denominadas *born global* o de rápida internacionalización. Otra aportación reciente es el enfoque de *networks* (redes) del resultado exportador, que parte del análisis de las relaciones que mantienen las empresas con los agentes del mercado. A medida que la empresa se involucra en el comercio exterior, amplía e intensifica sus relaciones con competidores, proveedores, clientes, distribuidores, etcétera (Johanson y Mattson, 1988; Johanson y Vahlne, 1990).

Estas relaciones permiten a la empresa disponer de información que reduce la incertidumbre asociada a la presencia en mercados internacionales. El denominado enfoque contingencial destaca que estas características son condición necesaria pero no suficiente en la explicación del desarrollo del negocio exterior de las empresas (Zeithaml *et al.*, 1988). La implantación en el exterior depende principalmente de las condiciones del entorno, de ahí que la orientación estratégica de las empresas debe adoptarse en función del entorno determinado. Las características organizativas y directivas, por tanto, se adaptan al contexto existente en cada momento.

A partir de estos postulados y teorías, en esta investigación, se trata de orientar la exportación y su gestión desde los enfoques descritos que le conceden gran importancia a las características organizativas y de dirección que asuma la empresa durante la trayectoria internacional y su proceso exportador. Se hace referencia a una gestión tipo funcional, o sea desde el punto de vista de la administración de una solo área o de una sola actividad: la exportación.

Otro grupo de investigaciones destaca la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976), de la cual hemos hecho alusión en epígrafes anteriores por su encuentro obligado con el objeto de estudio. Las distintas perspectivas teóricas estudiadas, ofrecen una visión complementaria del fenómeno de la internacionalización empresarial y en su relación directa un punto de partida sobre la exportación y su gestión.

En este contexto general, los trabajos sobre la actividad exportadora son muy escasos, más escasos aún cuando tratamos de apuntar el proceso exportador y su gestión desde la estrategia empresarial. No obstante, partimos de lo apuntado por los enfoques gradualistas y sobre el postulado de que la probabilidad de que una empresa continúe

exportando es superior en aquellos casos en los que la empresa acumula cierta experiencia internacional,¹³ mayor valor de exportación, mayor experiencia, mayor presencia en países próximos, experiencia importadora y mayor diversidad en cuanto a destinos y productos exportados, son algunos de los indicadores que se tienen en cuenta su incidencia en el proceso exportador de la empresa objeto de estudio.

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el proceso de exportación implica determinar qué se va a hacer, esclarecer objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día. Organizar, agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas, coordinar los recursos, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas, dirigir, emitir instrucciones, asignar los programas a los responsables y las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

Significa, controlar, vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas, a los estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Análisis de la empresa, selección del mercado objetivo, determinación de los productos o servicios potencialmente exportables, determinación del precio de exportación, determinar la posición arancelaria de los productos que la empresa desea exportar, contacto inicial con el Importador, envío de muestras, contrato de exportación, trámites de exportación, son en el sentido más estrecho algunas de las acciones encaminadas para realizar una exportación. Pero según la bibliografía consultada que argumentan estas acciones y otras aunque más esclarecedoras, aún son insuficientes para orientar al empresario o gerente en la organización del proceso exportador.

Otros enfoques orientan primero al interior de la empresa, tener identificada la capacidad instalada para atender los volúmenes demandados; contar con suficientes materias primas e insumos de calidad, abasto seguro y oportuno; cumplir con las especificaciones

¹³ (Roberts y Tybout, 1997; Bernard y Jensen, 1999; Girma *et al.*, 2002; Bosco-Sabuhoro y Gervais, 2004; Özler *et al.*, 2004).

requeridas del producto; cálculo adecuado de los costos dentro de la negociación del precio; inculcar dentro de la empresa la importancia de la exportación; que en las diferentes áreas de la empresa se tenga el mismo sentimiento de que la decisión es exportar y asignar a esta actividad la prioridad. En fin, una estrategia bien definida y compartida. Una vez preparada al interior, investigar el mercado; seleccionar el que le convenga; conocer las operaciones de exportación; prepararse para cumplir con los trámites y las regulaciones arancelarias y no arancelarias requeridos en el mercado destino; costo adecuado en los mercados; conocimiento de las políticas del mercado destino, y considerar las fluctuaciones o políticas cambiarias nacionales y del país objetivo.

Enfocan además hacia el producto a exportar, calidad, precio, diseño y política de venta de acuerdo a las prácticas del mercado destino, requerimientos del cliente, imagen, promoción recursos para ello, empaque y embalaje adecuados; información suficiente del producto al distribuidor en el mercado destino; manejo logístico profesional, especialmente en transporte, y registro de marcas y patentes en el ámbito nacional e internacional. En cuanto a aspectos financieros y legales, la compañía debe disponer de líneas de crédito de soporte para las operaciones de exportación; conocimiento de las formas de pago y los contratos de compraventa internacionales; aseguramiento de las exportaciones contra los riesgos inherentes; tomar en cuenta los derechos y obligaciones de cada una de las partes en la negociación -este punto se debe aclarar con el cliente en el momento mismo de levantar el pedido-, y prever complicaciones legales por incumplimiento de puntos contractuales.

Capital humano, programas de capacitación, asimilación de nuevas tecnologías, adecuación de productos, investigación de mercados, elaboración de material promocional y promoción internacional, compromiso de todo el personal implicado, accionistas, las cámaras y asociaciones, empresas consultoras, entidades de promoción al comercio exterior, todo ello son elementos encontrados en la bibliografía consultada y que se asume fundamental para poder exportar.

Estos u otros postulados no menos importantes se asumen para poder brindar una concepción de la gestión del proceso exportador. Un enfoque de gestión funcional, que permita mejores actuaciones en la actividad de exportación y la observación de mejoras

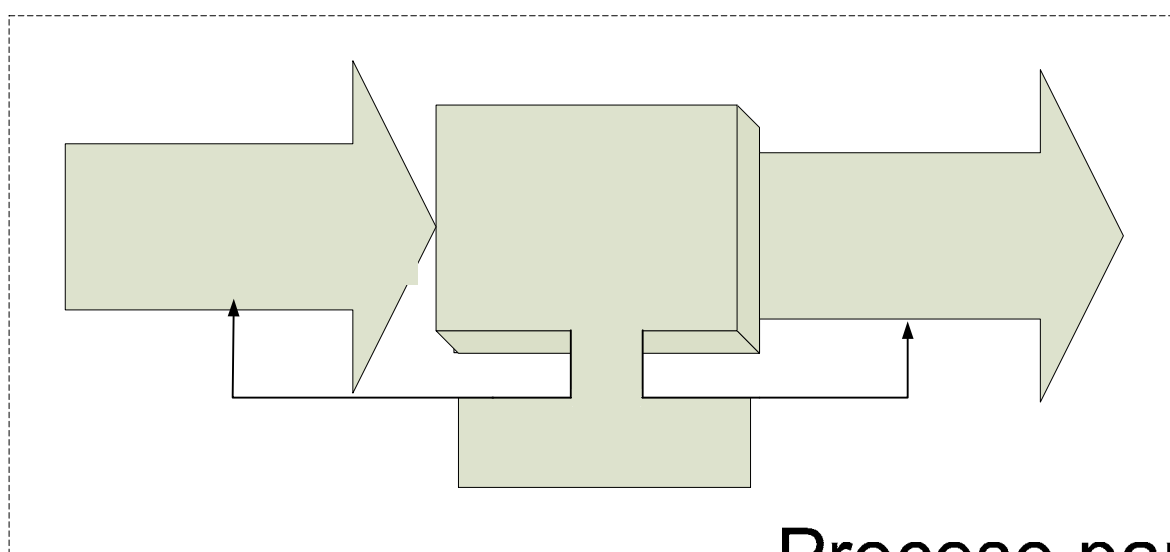
en cuanto a rentabilidad, competitividad, velocidad de respuesta ante los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento, tecnología. La concepción de gestionar el proceso de exportación debe permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización para gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros, mejorar la efectividad operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas, proteger la marca y la reputación, lograr mejoras continuas, potenciar la innovación, eliminar las barreras al comercio, aportar claridad al mercado, en fin, permite renovar constantemente los objetivos, estrategias, operaciones y niveles de servicio, relacionados no solo con los productos exportables sino con la gestión exportadora de la empresa.

Así mismo, aunque no es interés del investigador abordar todas las probabilidades de la teoría de la gestión, si ha resultado necesario abordar aquellos enfoques que, después del estudio realizado, se presentan relacionados o aportan en alguna medida a la organización para gestionar el proceso de exportación. Por su vigencia, todo lo anterior es punto de partida para abordar los cuatro procesos para la gestión del proceso exportador y poder describir las interrelaciones y nexos de la gestión -desde las cuatro funciones planear, organizar, liderar, controlar- y del proceso exportador, separándolo para su mejor estudio en tres grandes procesos o campos de acción que son mercado, empresa, producto. En la metodología propuesta en el próximo capítulo, se aborda cada uno de estos procesos, mostrando un modo para operar, un algoritmo para la acción, durante la gestión del proceso exportador.

A lo anterior se adiciona el enfoque de proceso que permite alcanzar el mejoramiento continuo a través del ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (P.H.V.A) que se tratará en la metodología que se propone en el próximo capítulo.

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (Ciclo de Deming), desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart y popularizado luego por W. Edwards Deming está presente en todas las áreas tanto profesional como en lo personal y se utiliza continuamente formal e informalmente, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. Cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable de “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.”

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el P.H.V.A es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad. ¹⁴



Proceso para la

Figura 1. Proceso para la Gestión de la Exportación

Fuente: Elaboración Propia

- Necesidades y Requerimientos del Mercado

- Políticas

- Regulaciones

- Diagnós

- Diseño C

- Estrateg
Exportac

¹⁴ Tomado de Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad/ Documento: ISO/TC/ 76/SC 2/N 544R/ Mayo 2001/ © ISO/ Traducción aprobada el 2001-05-31

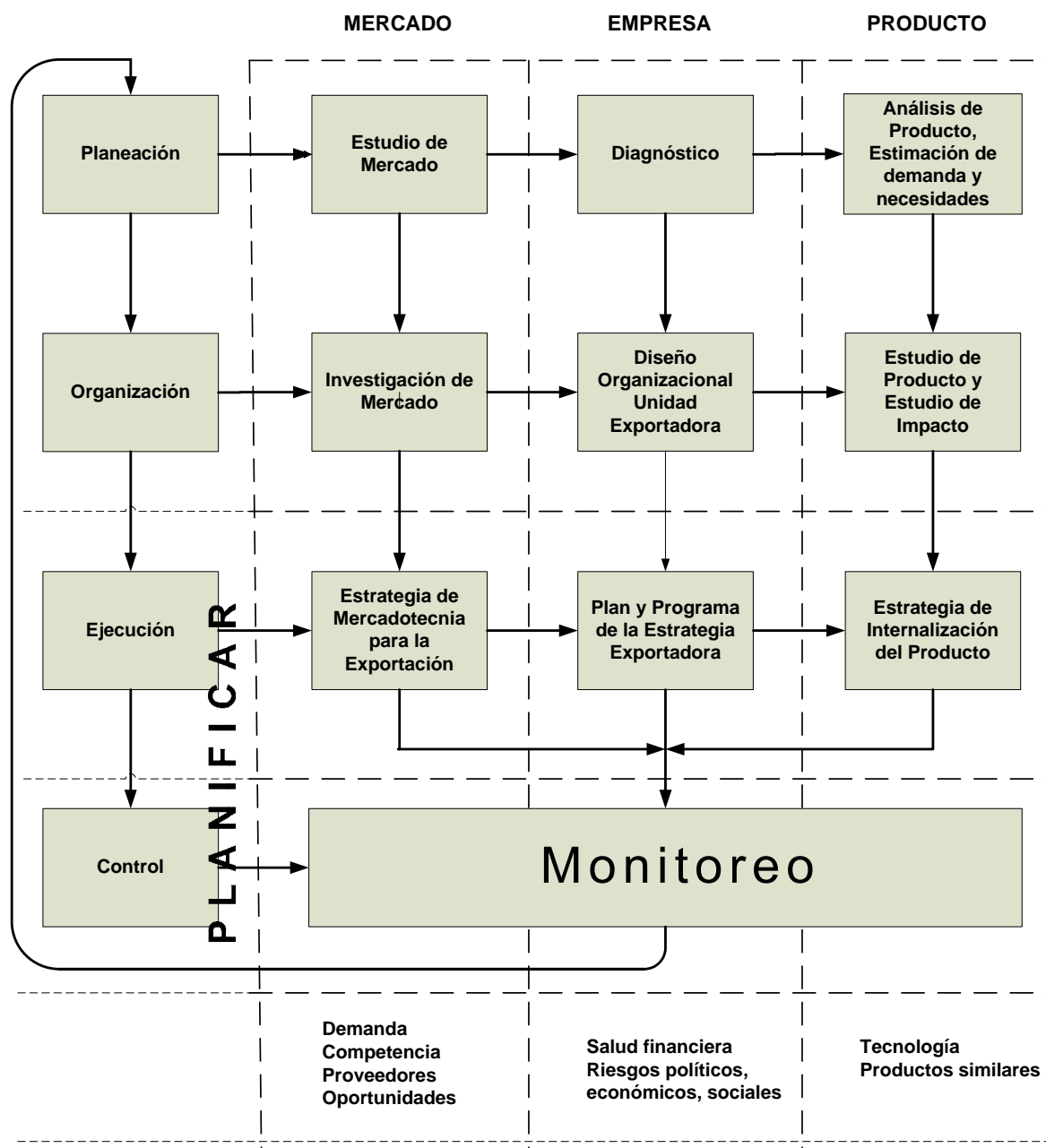


Figura 2. Gestión del Proceso Exportador

Fuente. A partir de Fig. Gestión del Proceso Exportador. : Fustes Izquierdo Haymee C, Sosa Porteiro Marisel / Casa Consultora DISAIC

HACER

1. La Planeación del proceso exportación: Se establecen las metas y las directrices para el logro de ellas, se fijan los objetivos y se establecen los programas.

Empresa: Diagnóstico de la organización, Capacidad de Producción, salud financiera, preparación del capital humano, análisis del entorno.

Mercado: Análisis del Mercado, competencia, países, factores claves para el éxito, oportunidades de negocio.

Producto: Planificación inherente a marca, presentación, envase, etiquetado, precios.

2. La Organización del proceso de exportación: Solo desde la perspectiva del enfoque funcional como una forma lógica de departamentalización, aunque no se descarta la posibilidad de otras formas no menos importantes de organización, que no constituyen objeto de estudio en nuestro trabajo.

Empresa: Diseño organizacional, Estructura departamental, Grupo para la exportación, Diseño de puestos y perfiles, estrategia de exportación, Preparación del Personal.

Mercado: Estrategia de mercadotecnia.

Producto: Preparación del producto de acuerdo al mercado seleccionado.

3. Liderazgo para el proceso de exportación: Establecimiento de la atmósfera adecuada para poder ejecutar lo antes planificado. Dirigir y orientar la ejecución de programas, estrategias, metodologías.

Empresa: Compromiso de la alta dirección con los fines y las estrategias del proceso exportador.

Mercado: Cumplir normas, lineamientos y regulaciones de país, de empresa, exigencias del mercado.

Producto: cumplir con los requisitos de calidad del producto a exportar y con lo que de él espera el cliente.

4. El Control del proceso de exportación: A partir del monitoreo permanente, se establecen normas e indicadores de desempeño, se mide el desempeño exportador actual, se compara este desempeño con las normas establecidas, y si es necesario se establecen acciones correctivas.

La figura 2 muestra herramientas tales como la investigación de mercado, el estudio de mercado, de demanda de producto, de impacto, todas necesarias y orientadas a brindar

toda la información necesaria que requiere la empresa, con el fin de lograr desarrollar productos acordes a otros mercados, adecuaciones de precios, elaboración de estrategias de desarrollo de nuevos mercados, efectivizar lazos comerciales y negociaciones con el exterior. Permite identificar, estudiar, determinar problemas, aportar soluciones, tomar decisiones relacionadas con la exportación, permite diseñar, implementar, evaluar y adecuar estrategias que unido al diagnóstico empresarial reúnen todos los elementos necesarios para mantener activo el proceso de exportación y con ello la competitividad de la empresa.

En resumen se puede decir que el proceso de exportación para ser gestionado necesita partir del diagnóstico empresarial que define como está la empresa, salud financiera, riesgos políticos, económicos y sociales, debe investigar mercado y producto para así trazar estrategias dirigidas al mercado y con el objetivo de internalizar el producto objetivo en el mercado objetivo, resultado de dichas investigaciones. Monitorear el entorno y mantener la información para tomar decisiones que permitan a la empresa mantener estos y conquistar nuevos mercados, así como también permitir la retroalimentación de las estrategias asumidas, y el constante mejoramiento de los procesos y sus interrelaciones a través del ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”

1.4- Regulaciones y Lineamientos para el Proceso Exportador en Cuba.

El proceso de descentralización del comercio exterior ha requerido de la instrumentación de un conjunto de normativas y disposiciones legales que garanticen el necesario ordenamiento y orientación de esta actividad, y que provea a las empresas de los instrumentos adecuados para el cumplimiento de sus objetivos comerciales y facilite al Ministerio del Comercio Exterior ejercer el control y velar por la eficiencia económica de la actividad comercial externa que desarrollan las entidades nacionales.

Precisamente corresponde al Ministerio del Comercio Exterior, en virtud de lo dispuesto en el Acuerdo N° 2821, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con fecha 28 de Noviembre de 1994, dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la actividad comercial exterior.

A su vez, el Acuerdo N° 2827 / 1994, adoptado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, faculta a los Jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado

para dictar reglamentos, resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el sistema del organismo, y en su caso, para los demás organismos, así como las otras entidades relacionadas en dicho Acuerdo.

En el anexo No. 2 se detallan los lineamientos y regulaciones que en este estudio evidenciaron su presencia. En cuanto a métodos, algoritmos, metodología y guías de acción para la actividad de exportación se parte de la guía que brinda el Centro de estudios para la promoción del Comercio Exterior en Cuba, que aporta una serie de acciones a realizar para la actividad de exportación, no así para la gestión de Proceso de exportación. En este sentido no aparece en la bibliografía consultada una metodología para gestionar el proceso de exportación, aunque sí existen guías práctica como Chile, Guatemala y Perú consultadas y analizadas para arribar a la propuesta metodológica de este trabajo.

CAPITULO 2: ORGANIZACIÓN DEL PROCESO EXPORTADOR EN LA EMPRESA HÉROES DEL 26 DE JULIO DE CUBA

2.1. El Proceso de Exportación en la empresa de “Héroes del 26 de julio”.

El SIME se funda el 26 de diciembre de 1974, surgió como organismo rector de la actividad siderúrgica y mecánica para impulsar la política de desarrollo e introducción de nuevas tecnologías en diferentes ramas industriales como la fundición ferrosa y no ferrosa, plantas industriales, construcción de maquinarias, producciones metálicas y medios de transporte, está constituido por 12 grupos empresariales y 12 empresas independientes para un total de 202 empresas, de ellas, 7 Centros I+D, 1 Centro de Formación con 2 filiales, 3 empresas mixtas, 4 asociaciones económicas en Cuba y 8 organizaciones en el exterior.

Grupo Industrial de Maquinaria Agrícola y Construcción – GIMAC - SIME

Dentro de esto 12 grupos se constituyo en 1996 el Grupo Industrial de Maquinaria Agrícola y Construcción – GIMAC que esta dedicado a la producción y comercialización de maquinaria agrícola, azucarera y de la construcción. Sus 20 empresas producen fundamentalmente: alzadoras de caña, sistemas de transporte para la caña de azúcar, implementos de labranza, incluido discos agrícolas y elementos de corte, cilindros hidráulicos, agregados y repuestos, sistemas y componentes de riego, tractores y remolques agrícolas diversos, carificadores, depósitos de líquidos, tanques especiales, calentadores, centrífugas y transportadores, repuestos para la agroindustria azucarera, incluido servicios de mantenimiento y otros especializados.

Dentro de las empresas del grupo se encuentra la comercializadora Tractoimport, D´agri, Rodajes Caribe, destinada a la importación de las principales materias primas y exportación de los principales renglones exportables de las empresas del grupo.

El grupo cuenta con una dirección de exportaciones que asegura la logística de exportación de sus empresas.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Empresa Equipos Agrícolas Héroes del 26 de julio perteneciente al Grupo Industrial de la Maquinaria Agrícola y de la Construcción – GIMAC - SIME

El 27 de julio de 1981 es inaugurada por el Comandante en Jefe, la Empresa Héroes del 26 de julio, como parte del programa de desarrollo de la industria mecánica en el país, dirigida hacia el objetivo de sustituir las importaciones de equipos e implementos para la agricultura cañera y no cañera y en menor escala para otros sectores de la economía.

En su primera década el desarrollo de la industria se caracterizó por un proceso inversionista fuerte y abierto con participación cada vez mayor de la propia industria, fabricación de nuevos y más complejos equipos e implementos, por la entrada de equipos y tecnologías modernas para la época y como parte de la colaboración con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) y por altos volúmenes de producción así como que las producciones estaban dirigidas fundamentales para la industria azucarera y la agricultura.

A partir de los primeros años de la década del 90, cuando ya comenzaban a sentirse los efectos del derrumbe del socialismo en esas naciones, se afectó también este vertiginoso desarrollo. Cuando realmente la mayor parte de los abastecimientos básicos de las materias primas y tecnologías provenían de los países de Europa del Este y la Unión Soviética (URSS), en condiciones comerciales muy favorables. A partir del año 2000, se pone de manifiesto una depresión notable de dos de los mercados fundamentales de la empresa como era el Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ) y el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI). Esto obliga a sus directivos a realizar nuevos cambios internos desde el punto de vista organizativo y tecnológico.

Dentro de su objeto social contempla los siguientes productos y servicios:

- Producir y comercializar de forma mayorista maquinarias e implementos agrícolas, remolques de uso variados, equipos de bombeo, válvulas, equipos fitosanitarios y mata insectos, así como partes, piezas, componentes y accesorios metálicos para equipos industriales, en moneda nacional y divisa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Producir y comercializar de forma mayorista semiproductos forjados y brida de diversa complejidad, así como producciones no estándar, utilizando la

tecnología existente para la producción industrial, en moneda nacional y divisa, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

- Prestar servicio de alquiler de equipos, maquinarias e implementos agrícolas de sus producciones, en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de reconstrucción, remotorización y ensamblaje de equipos agrícolas e industriales; de reparación capital de máquinas herramientas, servicios técnicos especializados, industriales y electro energéticos y de corte y conformado de metales a la medida, en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicio de proyecto de ingeniería, en moneda nacional.
- Brindar servicios de análisis de laboratorio (caracterización química y física estructural) a aleaciones metálicas y minerales, así como ensayos de aptitud de equipos, instrumentos y dispositivos para uso en sistemas siderúrgicos, metalúrgicos y mecánicos, en moneda nacional y divisa al costo.

Tiene entre sus objetivos la ampliación de su capacidad organizativa para satisfacer las expectativas de eficacia, calidad, oportunidad y soluciones integrales de los servicios que presta a clientes actuales y potenciales.

A raíz de los cambios que se están instrumentando en todo el país, a mediados de 2006 se realizó el Ejercicio Estratégico 2007-2010 quedando definido su misión, visión estratégica, factores claves de éxito y objetivos estratégicos, los cuales se detallan a continuación:

MISIÓN

Potenciar la fabricación de equipos e implementos agrícolas en el mercado interno, logrando penetrar el mercado en el exterior con los niveles de competitividad que requiere el mercado mediante la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica que contribuya al desarrollo sostenido del país.

VISIÓN

Con la excelencia de nuestros productos y servicios, somos la Empresa líder en el mercado de equipamiento para la agricultura y de producciones metalmecánica de Cuba y el Caribe.

PRINCIPALES PRODUCCIONES

Equipos e implementos agrícolas para la agricultura cañera y no cañera de diferentes tipos y modelos tales como: desbrozadores de malezas, rotura de los suelos, alistamiento, surcado, cultivo, fertilización, fumigación, cosecha, transporte y sus piezas de repuesto, además de otras producciones metal mecánicas como: estructuras metálicas y piezas forjadas. La empresa ha sido también un participante activo en tareas de la Batalla de Ideas.

PRINCIPALES MERCADOS NACIONALES

La Empresa de Equipos Agrícolas “Héroes del 26 de julio” juega un rol decisivo en este contexto. Industria creada precisamente para romper el bloqueo con la fabricación de Maquinarias, Equipos e Implementos Agrícolas para la agricultura cañera y no cañera, ya sumergidos en los actuales momentos en desarrollos consolidados y de pedido de este tipo de maquinaria de los Ministerios de la Industria Azucarera y de la Agricultura, incorporándose el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias con el desarrollo y fortalecimiento de la Industria Militar.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa cuenta con una estructura plana, formada por un Director General, al cual se le subordinan 11 directores, de ellos 6 direcciones de regulación y control (Economía, Recursos Humanos, Control y Supervisión, Logística, Producción y Técnica) y 5 divisiones de producción y servicios (Máquinas Agrícolas, Implementos Agrícolas, Servicios Productivos, Servicios Generales, Servicios Industriales). Ver Anexos No. 3 y 4.

La empresa se encuentra en una etapa de recuperación de todas las capacidades productivas y de mejoras tecnológicas de la actividad fabril, sin por ello descuidar la imagen y preparación intensiva de nuestro máspreciado patrimonio, el capital humano.

DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES

La actividad de exportaciones en la empresa “Héroes del 26 de julio” la podemos enmarcar en cuatro etapas fundamentales. Ver Figura 3 donde se muestra el Record Histórico de Producciones.

1984-1989: Comenzaron los primeros pasos en la actividad de exportación.

1990-1998: Depresión de la industria producto del período especial.

1999-2004: Se reanuda la actividad de exportación.

2005-2009: Se produce un estancamiento de la gestión directiva.

La empresa después de su inaugurada en el año 1981 y no es hasta el 1984 donde se comenzó a dar los primeros pasos en la actividad de exportación, alcanzándose el mayor record histórico de exportaciones en 1986 con 935.00 MUSD, luego se comenzó a producir un gradual descenso años tras año. En el período 1984-1989 las ventas producidas fueron en equipos agrícolas entre los cuales se exportaron diferentes modelos, a los mercados de Jamaica, República Dominicana, Guatemala y México.



Figura 3. Record Histórico de Producciones para la Exportación.

Fuente: Elaboración Propia.

En el año 1990 producto de la situación internacional y del comienzo del período especial donde la industria se deprimió totalmente y por tanto esto tuvo una incidencia directa en la producción de maquinarias e implementos agrícolas y por ello las exportaciones sufrieron su primer gran impacto al no haber logrado ningún valor de facturación durante los años desde el 1990 hasta el 1996, solo alcanzándose 1,8 MCUC en el 1997.

Por tanto en 1999 se comienza una nueva etapa de la actividad exportadora, lográndose exportar 179,4 MCUC y en lo adelante hasta el 2004 se mantiene valores de facturación todos los años, los que aunque no fueron elevados si marcaban una estabilidad.

En el año 2001 se crea el grupo de exportaciones de la empresa subordinado a la dirección de exportaciones, integrada por cuatro especialistas, uno dedicado a la actividad de relaciones publicas y de promoción, el resto en las actividades de negocios, ventas. En

este mismo año se decidió personificar a especialistas y directivos en la atención a los diferentes mercados, para así garantizar y dar mejor seguimiento a los contactos establecidos en eventos y ferias, quedando segmentados de la siguiente forma: Caribe, Centro América y América del Sur.

A partir del año 2007 la actividad de exportación se encuentra como una función más del departamento de venta perteneciente a la dirección de Logística, siendo esta una dirección que mantiene la responsabilidad de realizar y concretar los planes de exportaciones, esta puede llegar hacer una de las debilidades por donde pasa esta actividad, la cual no llega a concretar los resultados esperados.

La empresa: Tanto la dirección de la empresa como el departamento de exportaciones tiene conocimiento de la actividad de exportación, aspecto este favorable para la implementación de la metodología propuesta.

Los principales mercados explorados han sido: Jamaica, Haití, Dominicana, Trinidad & Tobago, México, Guatemala, Venezuela, Brasil, Italia y Turquía. Estos mercados han sido explorados por funcionarios de esta empresa a través de misiones empresariales a diferentes países con la participación en ferias comerciales, comisiones mixtas del gobierno y rondas de negocios. También se ha obtenido información de otros mercados visitados por directivos del grupo empresarial tales como: Honduras, Colombia, Panamá, por citar algunos.

Los principales productos exportable han sido: Implementos agrícolas, remolques, bridas para uniones, utillajes, gradas de roturación y alistamiento, y servicios de asistencia técnica, encaminada hacia los países Italia, México, Guatemala, Panamá, Venezuela, Jamaica, Haíti y Etiopía.

Las principales empresas comercializadoras y exportables han sido: Tractorimport, D'agri, Rodajes Caribe y BK-Import, todas del SIME.

2.2. Posicionamiento internacional de la empresa. Productos exportables.

La empresa cuenta actualmente con un posicionamiento en Venezuela, la presencia de especialistas que promueven las exportaciones de productos y servicios en este mercado.

AGRIMEC SA: Esta es la empresa creada por el Grupo GIMAC en Venezuela, por lo que nos brinda una gran ventaja siendo un punto de partida y apoyo para realizar

investigaciones de mercado en esta región, así mejorar y actualizar las referencias de precios de la competencia para adecuarnos a este mercado. Durante el 2008 se realizó la visita de un funcionario de nuestra entidad, a este país, la cual estuvo dirigida fundamentalmente a la investigación e identificación de necesidades, a realizar demostraciones y a dar conferencias con soportes digitales para descubrir determinados nichos de mercados, además evaluar la posibilidad de desarrollar en Cuba el remolques para el traslado de la caña de azúcar de 10, 15 y 20 toneladas que se exige en este país.

PRODUCTOS EXPORTABLES DE LA EMPRESA ACTUALMENTE

La selección de estos 4 productos se ha conformado, teniendo en cuenta las exportaciones realizadas y de las posibilidades potenciales de otros que cumplen con las exigencias del mercado externo.

Los principales mercados son: Centro América, el área del Caribe y Europa. Los productos como los implementos representan más del 80% de nuestras exportaciones, las bridas de acero forjadas y laminadas corresponden el 20 % restante.

No	Productos	Partida Arancelaria	Países
1	Bridas de acero forjadas y laminadas	73079100	Italia
2	Remolques Agrícolas	87162000	México, Venezuela, Honduras, Guatemala.
3	Arados agrícolas de suspensión y arrastre	84321000	México, Venezuela, Honduras, Guatemala.
4	Gradas de discos de suspensión y arrastre	84322100	México, Venezuela, Honduras, Guatemala.

Tabla No. 1. Productos exportables.

Fuente: Elaboración Propia.

Caribe: En esta área se encuentran países con los cuales se han establecido relaciones comerciales y hasta intenciones para la integración por solo citar algunos: Jamaica, Haití, Trinidad & Tobago y Republica Dominicana.

Centro América: Esta región las principales relaciones comerciales son con México y Guatemala, de hecho existe una oficina del grupo en México, GIMEXCA, a la cual se ha exportado remolques de 6tn para el tiro de la caña de azúcar y Escarificadores, Fumigadoras. También se atiende Honduras.

América del Sur: En esta región existe presencia de empresas cubanas, particularmente el SIME, con Motoinsa en Colombia y la empresa AGRIMEC SA. E Venezuela. Debemos hacer énfasis en esta región para este año pues el mercado venezolano es uno de nuestros mercados objetivos al cual no se le ha atendido con toda la fuerza necesaria para lograr nuestra entrada.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Aspectos positivos:

- La empresa ha logrado exportar en diferentes momentos varios de sus productos y han sido aceptados.
- La Dirección de la empresa tiene la motivación, mentalidad y calificación requerida para dirigir la actividad de la empresa hacia el mercado externo.
- Que el personal de la empresa vinculado con la actividad disponga del conocimiento especializado en la comercialización y experiencia en la exportación.
- Darle respuesta de forma ágil a los intereses y/o solicitudes que se le presenten.
- Comprometer a todo el personal de la Empresa en el desarrollo de las Exportaciones, creando una conciencia exportadora en los trabajadores.
- Hacer llegar a los trabajadores de la Empresa desde la alta gerencia hasta el trabajador de menor calificación la necesidad e importancia de las Exportaciones para la Empresa.
- Conocer cuáles de los productos están aptos para la exportación y cuáles en etapa de desarrollo.
- La empresa cuenta con una red local que enlaza todas las áreas y permite compartir de forma eficiente sus recursos, cada técnico posee su cuenta de correo electrónico y los especialistas tienen acceso a internet.
- Existencia de una Base de Datos centralizada que reúne toda la información relacionada con la exportación.

Aspectos negativos:

- No ven la exportación como un proceso.
- No tienen formulado 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
- No ha logrado la estabilidad de los mercados, ni incrementar los valores de exportación.
- No estar certificados por la norma ISO 9001-2000.
- No contar con un sitio web que permita promocional la empresa, así como sus productos.
- Falta de Conocimiento del Mercado Objetivo: las misiones realizadas no han aportado referencias claras de la situación, los precios y comportamiento actual de los productos o similares en el exterior, a la vez la exportadora no ofrece referencias de precios, ni notifica estudios de mercado realizados a pesar de ser solicitados.
- Falta de fluidez en las informaciones del departamento de exportaciones y las áreas o viceversa, lo que denota falta de credibilidad al no tener establecido un sistema que garantice la comunicación.
- Incumplimientos en las fechas de entrega de producciones.
- No haber cobrado más del 90% de los productos exportados y tener que llevar a las pérdidas de la empresa grandes sume de dinero no ingresado por las exportaciones.

Conocer el estado actual de la empresa “Héroes del 26 de julio”, su estructura empresarial, su estrategia actual, el posicionamiento internacional y los principales productos exportables, forma parte del diagnóstico punto de partida para la aplicación de la metodología propuesta.

2.3. Diseño de una metodología para la gestión del proceso exportador.

Garantizar la exportación de mercancías de manera eficiente, diversificar los mercados, garantizar el posicionamiento adecuado de los productos de exportación en los mercados objetivos y trabajar de conjunto con las empresa comercializadoras y exportadoras en la

diversificación de la oferta exportable del país, son postulados para la metodología que se propone, en plena concordancia con la Resolución N° 190 del 2001, en su artículo 29.

Para la aplicación de esta metodología es necesario partir de que aunque la empresa no realice de forma directa las exportaciones, sino que cuente con una agencia exportadora, si se establece como principio que la gestión del proceso se concibe, garantiza, alcanza y desarrolla en la empresa y con el compromiso y trabajo de todos sus miembros, por ello esta metodología es aplicable al interior de las empresas que poseen un potencial exportador en aras de su gestión para su permanente mejoramiento y desarrollo exportador.

Constituye asimismo un punto de partida y postulado metodológico no distinguir funciones dentro del proceso, sino que todos los implicados en la gestión del proceso exportador son actores de esta metodología. Nos referimos a la dirección de exportación a nivel de ministerio, grupo empresarial, empresa, y grupo de exportación, sin constituir nuestro objetivo distinguir las funciones que tienen lugar en uno u otro nivel empresarial.

Es así que se asume como principio caracterizar el proceso exportador como un proceso Empresarial, aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad, vista estas unidades organizativas fuera o no físicamente de la entidad, asumiendo la realidad de que son unidades organizativas involucradas dentro del proceso exportador.

Es un principio además que esta metodología gestionar un proceso, analizando nexos e interrelaciones que propician el mejor entendimiento de los fenómenos, acciones, funciones se dan en dicho proceso y es a partir de ello que se argumenta cada paso a seguir. Se hace tomando como base documentos que se presentan rectores de la gestión empresarial en Cuba. Tal es el caso de las Resoluciones 281 y 297, que constituyen un paradigma para el establecimiento del perfeccionamiento empresarial y el control interno de las organizaciones.

Es menester entonces, si de gestión de procesos se trata, acudir además a la norma ISO que ofrece una orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad, que aportan y permiten no solo concebir la correcta gestión del proceso exportador, sino el mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso mediante la aplicación del ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (P.H.V.A).

Con ello se busca explicar la interacción de los procesos de gestión hacia la empresa, mercado y producto como procesos de exportación con un enfoque de sistema, y cómo el ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (P.H.V.A) puede usarse para gestionar esos procesos.

Analizaremos los elementos de entrada y los resultados (salida) del proceso de exportación, esclareciendo que ellos pueden ser tangibles o intangibles, desde equipos, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros. Se analiza además para arribar a la metodología la secuencia e interacción de estos procesos, tanto desde el enfoque de gestión como de empresa, mercado, producto como enfoque de proceso a la actividad de exportación.

2.3.1- Contenido de la Metodología.

Para lograr la mejora de la gestión del proceso exportador se propone esta metodología que tiene como objetivo ayudar al empresario a definir los elementos esenciales que componen el Sistema de Gestión del Proceso Exportador de la empresa.

La metodología propuesta consta de dos partes: la primera es teórica, en ella se expresan algunos términos y definiciones (Anexo 5) necesarias para lograr la implementación de la metodología, la segunda parte se describen los 20 pasos que contempla la metodología.

Proceso	Sub proceso	Pasos
P-Planificar:	I-Planear:	1. Diagnóstico 2. Realizar Estudio de Mercado. 3. Realizar estudio sobre el o los productos posibles a ser exportados
	II-Organizar:	4. Establecer estructura Organizacional 5. Realizar Investigación de Mercado 6. Realizar análisis de producto, en cuanto a especificaciones de calidad, demanda y necesidades.
H-Hacer:	III-Liderar:	7. Orientar y establecer lineamientos, disposiciones y regulaciones internas sobre planes, programas y estrategias para la exportación. 8. Orientar sobre planes, programas y estrategias de mercadotecnia. 9. Orientar sobre planes, programas y estrategias para la internalización de productos.
	IV-Ejecutar	10. Implementar estrategia de mercadotecnia para la exportación. 11. Implementar estrategia para la internalización de productos 12. Implementar estrategia para la exportación.
V-Verificar	V-Controlar	13. Definir resultados esperados. 14. Establecer proyectos

		15. Establecer estándares
	VI-Monitorear	16. Implementar Sistemas de vigilancia y monitoreo sobre competencia, proveedores, tecnologías, mercado.
A-Actuar	VII-Retroalimentar	17. Establecer medidas correctivas y preventivas. 18. Comparar resultados
	VIII-Rediseñar	19. Aplicar medidas correctivas 20. Actualizar estrategias.

Tabla No. 2. Resumen de la Metodología para la gestión del proceso exportador

Fuente: Elaboración Propia.

PASOS QUE CONTEMPLA LA METODOLOGÍA.

P- Planificar: "Planificar" permite establecer los objetivos para la exportación y los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del país, mercado, cliente y las políticas de la organización.

I. PLANEAR:

Pasos

1. Aplicar diagnóstico de la organización:

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

Análisis externo: que supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.

Análisis interno: que supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

Esto será el punto de partida para:

- Trazar planes para la exportación.
- Esclarecer los objetivos
- Establecer políticas
- Fijación de programas, campañas.
- Determinación de métodos, procedimientos para la exportación.
- Prever riesgos y resultados.

Para este diagnóstico de la organización puede ser utilizada la metodología AMIGA¹⁵, además de herramientas conocidas como DAFO, análisis de resultados financieros, análisis competitivo entre otras herramientas de gestión y de Inteligencia Empresarial.

El análisis competitivo como herramienta que permite relacionar a la empresa con su entorno ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

2. Realizar Estudio de Mercado.

Permite;

- Brindar una noción de la cantidad de consumidores para determinado producto o servicio, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.
- Muestra si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.
- Qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, ofrece la información acerca del

¹⁵ AMIGA: una metodología integral para la determinación y la satisfacción dinámica de las necesidades de formación e información en las organizaciones y comunidades del Dr. Israel Núñez Paula.

precio apropiado para lo que se oferta y cómo competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

- Cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.
- Finalmente, expone los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

Permite además la selección de los países objetivos, a través del estudio de Indicadores macroeconómicos del país, como población total, tendencias de crecimiento demográfico, distribución geográfica de la población (rural y urbana), nivel educacional de la población, sistema de gobierno, Intervención del gobierno en los negocios, estabilidad política del país, política del país respecto al comercio exterior, prioridades económicas nacionales, infraestructura de transporte, telecomunicaciones, PIB del país, balanza de pagos, tasa de inflación, variaciones; normativa para el cambio de divisa, acuerdos preferenciales de comercio.

El acceso al mercado, conduce el estudio de las barreras arancelarias y no arancelarias, restricciones de la moneda local, impuestos internos, tamaños, tendencias y crecimiento del mercado, segmentación del mercado y tendencias de consumo, canales de distribución. Márgenes de ganancia, demanda del mercado para su producto, marcas registradas y patentes, normativa para el registro de marcas y operadores comerciales e industriales radicados en zona franca.

La competencia: Importaciones (Volumen y valores), país origen, tendencias, producción doméstica, volumen, crecimiento, tecnologías, políticas nacionales de desarrollo de la producción en el sector, diferenciación de los productos, imagen de marca, promoción que se realiza, fuerzas y debilidades de la competencia y la estructura de precios; así como aspectos relacionados con la transportación, son entre otros, información resultante de este estudio.

El informe debe contener:¹⁶

¹⁶ Según metodología para realizar Estudios de Mercado/ Casa Consultora DISAIC

Resumen Ejecutivo.

Introducción.

1. Indicadores macroeconómicos del país.

- 1.1 - Población total, tendencias de crecimiento demográfico.
- 1.2 - Distribución geográfica de la población (rural y urbana).
- 1.3 - Nivel educacional de la población.
- 1.4 - Sistema de gobierno.-Intervención del gobierno en los negocios.
- 1.5 - Estabilidad política del país.
- 1.6 - Política del país respecto al Comercio Exterior.
- 1.7 - Prioridades económicas nacionales.
- 1.8 - Infraestructura de transporte, telecomunicaciones.
- 1.9 - PIB del país, balanza de pagos.
- 1.10- Tasa de inflación. Variaciones; normativa para el cambio de divisa.
- 1.11- Acuerdos preferenciales de comercio.

2. Acceso al mercado.

- 2.1 - Barreras arancelarias y no arancelarias.
- 2.2 - Restricciones de la moneda local.
 - ¿Qué impuesto grava la repatriación de los beneficios?
- 2.3 - Impuestos internos.

3. Tamaños, tendencias y crecimiento del mercado:

- 3.1 - Tamaño del mercado.
- 3.2 - Segmentación del mercado y tendencias de consumo.
- 3.3 - ¿Es necesario adaptar el producto?- Carácter estacional del producto.
- 3.4 - Canales de distribución. Márgenes de ganancia.
- 3.5 - Demanda del mercado para su producto.
- 3.6 - Marcas registradas y patentes.
- 3.7 - Normativa para el registro de marcas.
- 3.8 - Operadores comerciales e industriales radicados en Zona Franca.

4. La competencia

- 4.1 - Importaciones. Volumen. Valores. País origen. Tendencias.

- 4.2 - Producción doméstica. Volumen; crecimiento; tecnologías; políticas nacionales de desarrollo de la producción en el sector.
- 4.3 - Diferenciación de los productos; imagen de marca. Promoción que se realiza.
- 4.4 - Fuerzas y debilidades de la competencia.
- 5. Precios.
 - 5.1 - Estructura de precios.
 - 5.2 - Precios de importación mayorista.
 - 5.3 - Precios al consumidor final.
- 6. Transportación:
 - 6.1 - Transporte aéreo y marítimo.
 - 6.2 - Seguro Internacional.

3. Realizar estudio sobre el o los productos posibles a ser exportados.

Definir los productos, calidades, precios y servicios que puede ofrecer su empresa, es parte indispensable dentro del Plan Exportador para poder confrontarlo con los requerimientos del mercado y determinar los ajustes o adecuaciones que deban realizarse para ingresar con éxito al mismo. Descripción detallada del portafolio de productos que maneja la empresa (incluye posición arancelaria), características y atributos (tipo de producto), diseño, normas técnicas utilizadas para la fabricación, empaque, volumen de producción, capacidad instalada utilizada, costo de producción y precio de venta son entre otros los aspectos a analizar, todo ello con respecto al mercado objetivo.

El Estudio de Mercado sobre producto, debe brindar una definición del producto estudiado a partir del catálogo o especificaciones del producto, las normativas sobre el producto, calidad, así como sobre las Instituciones que registran ese producto y su estandarización internacional. Debe a partir de esclarecer los objetivos y alcance del estudio analizar las dimensiones del mercado, la importancia y desarrollo de las importaciones y del consumo del producto de que se trata, tendencias y proyecciones, el acceso con resumen de los aranceles, contingentes y demás obstáculos, indicación de la importancia que revisten para la posición competitiva de su país, así como tipos de productos de mayor porvenir, fortalezas y debilidades para caracterizar la posición competitiva de los productos.

En cuanto a las importaciones, debe estudiar las principales categorías de productos y sus importaciones totales en cantidad y valor, cambios porcentuales comparativos de cada categoría, las tendencias y la significación de las estadísticas de los productos de interés, así como realizar la interpretación necesaria para el análisis de la producción nacional.

El informe debe contener:¹⁷

Resumen y Conclusiones.

I- Informe

1. Definición del producto estudiado.
 - 1.1. Catálogo o Especificaciones del producto
 - 1.2. Normativas sobre el producto.
 - 1.3. Calidad.
 - 1.4. Instituciones que registran ese producto.
 - 1.5. Estandarización internacional del producto.
2. Objetivos y alcance del estudio.
3. Dimensiones y desarrollo del mercado.
 - 3.1. Importancia y desarrollo de las importaciones y del consumo del producto de que se trata, tendencias y proyecciones.
4. Acceso.
 - 4.1. Resumen de los aranceles, contingentes y demás obstáculos.
 - 4.2. Indicación de la importancia que revisten para la posición competitiva de su país.
5. Tipos de productos de mayor porvenir.
 - 5.1. Fortalezas y debilidades para caracterizar la posición competitiva de los productos
6. Recomendaciones para disminuir las posibilidades de intervención de gobiernos, fabricantes y otros exportadores.

II- Importaciones.

1. Cuadro estadístico.
 - 1.1. Principales categorías de productos

¹⁷ Según Metodología aplicada/Casa consultora DISAIC

- 1.2. Importaciones totales en cantidad y valor.
 - 1.3. Cambios porcentuales comparativos de cada categoría para tres años.
 - 1.4. Análisis del cuadro estadístico y fuentes.
2. Interpretación.
 - 2.1. Tendencias que no están relacionadas con los datos anteriores.
 - 2.2. Significación de las estadísticas y tendencias de los productos de interés.

III- Producción nacional.

II-ORGANIZAR:

Pasos

4- Establecer estructura Organizacional.

Se debe identificar las funciones a realizar en cada proceso, las relaciones y el modo de comunicación¹⁸, estableciendo claramente una estructura intencional de roles, donde cada especialista tiene la responsabilidad de uno u otro paso de la metodología, que interrelacionados permiten la organización necesaria del proceso exportador. Debe estructurarse las unidades directivas, determinando las relaciones internas como con el resto del organigrama de la empresa, lo cual depende del tipo de organización. Coordinar recursos, seleccionar y capacitar al personal ejecutivo, preparar los programas de capital humano y financiero y emitir las instrucciones necesarias para que se establezcan las responsabilidades y relaciones necesarias interdepartamentales o interfunciones, son también elementos necesarios para organizar el proceso.

5- Realizar Investigación de Mercado.

La investigación de mercados externos es la actividad orientada a brindar toda la información necesaria que requiere la empresa, con el fin de lograr desarrollar productos acordes a otros mercados, adecuaciones de precios, elaboración de estrategias de desarrollo de nuevos mercados, efectivizar lazos comerciales y negociaciones con el exterior. En este sentido implica recabar información dividida básicamente en cuatro factores:

¹⁸ Según Strategor: (1988)

- Factores Comerciales.- Todo lo relacionado al producto en el mercado, como volúmenes de importación, productos similares, precios, competencia, consumo, entre otros. Permite establecer los precios de competencia para exportación al mercado objetivo y el potencial de crecimiento en las ventas que podría representar para la empresa.
- Factores políticos y económicos.- Implica analizar impuestos y aranceles existentes, estabilidad política, política de importación, estabilidad de la moneda, entre otros. Esta información permitirá a la empresa tomar las medidas de precaución con la finalidad de asegurar el pago por los productos que pretende exportar a ese mercado. Del mismo modo, si se determina que el país al que se pretende exportar es un país inestable políticamente y existen por ejemplo acciones de vandalismo y huelgas, será necesario tomar decisiones basadas en la relación riesgo-beneficio que implica ese mercado. Se deberá también analizar si ese mercado otorga algún tipo de preferencias arancelarias para el ingreso de nuestros productos, lo cual implicaría ventajas para la empresa en relación a competidores de otros países.
- Factores sociales y culturales.- Usos y costumbres, cambios en los gustos y preferencias, estructura de los gastos del consumidor, tendencias en el trabajo y el tiempo libre, entre otros. Permite establecer si el producto puede ingresar a ese mercado sin sufrir modificaciones o si es necesario adaptarlo para que pueda ingresar con éxito.
- Factores geográficos.- Básicamente con la finalidad de determinar la localización y accesibilidad, lo cual es muy importante para establecer la distribución física que se deberá diseñar para que el producto llegue a ese mercado, lo cual redundará en los costos finales de exportación del producto y en los tiempos de entrega que se podría ofrecer.

La Investigación de Mercado Internacional constituye un paso inicial necesario para seleccionar y planear el ingreso a un mercado de exportación. Se puede conceptualizar como un proceso planificado y continuo de adquisición, procesamiento y análisis de información de mercados exteriores con el objetivo de garantizar la eficiencia del marketing internacional.

Los objetivos específicos de las investigaciones de mercado internacionales pueden ser desde estudiar las perspectivas de los países y sectores en un mercado determinado; las necesidades, demandas y deseos de ellos que puede ser satisfechos por la empresa, la vigilancia sistemática y lícita de información sobre comportamiento del mercado (clientes), hasta el monitoreo de nuevas tecnologías de productos similares o sustitutivos, proveedores, competidores, entorno general (económico, político, legal, tecnológico, social, etc.).

En la mayor parte de la bibliografía coinciden en los siguientes pasos a seguir para realizar una investigación de mercado:¹⁹

El informe debe contener:

- I- Definición del alcance de la investigación.
- II- Necesidades y fuentes de información.
- III- Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos.
- IV- Procesamiento y análisis de los datos.
- V- Informe.
 - 1. Definición del producto
 - 2. Análisis de la demanda
 - 2.1 Distribución geográfica del mercado de consumo
 - 2.2 Comportamiento histórico de la demanda
 - 2.3 Proyección de la demanda
 - 2.4 Tabulación de datos de fuentes primarias
 - 3. Análisis de la oferta
 - 3.1 Características de los principales productores o prestadores del servicio
 - 3.2 Proyección de la oferta
 - 4. Importaciones del producto o servicio
 - 5. Análisis de precios
 - 5.1 Determinación del costo promedio
 - 5.2 Análisis histórico y proyección de precios

¹⁹ Se recomienda ver metodología para realizar Estudios de Mercados utilizada por el CEPEC/CUBA.

6. Canales de comercialización y distribución del producto

6.1 Descripción de los canales de distribución

6-Realizar análisis de producto, en cuanto a especificaciones de calidad, demanda y necesidades.

En la exportación si una empresa quiere establecer una situación duradera, debe adoptar estrategias adecuadas en materia de productos, debe permanentemente decidir si tiene o no que modificar sus productos actuales o lanzar nuevos productos y debe tener una idea clara de la frecuencia, con que se habla de introducir cambios en sus productos. Esto en los mercados internacionales es más intenso por el mayor número de competencia y características de la demanda.

Es conveniente por lo tanto señalar la cronología (velocidad / tiempo) del ciclo de vida, como cada una de sus fases puede variar considerablemente según el mercado de exportación de que se trate.

Se debe analizar las razones que hacen que un producto se exporte y en caso que ocurra el por qué algunos productos se exportan unas cuantas veces y luego se dejan de exportar y otros acrecientan sus volúmenes exportados y se consolidan. En general se debe analizar si un producto es potencialmente exportable para un determinado mercado, si es adecuado para el uso planeado y resulta eficaz, seguro y fiable y si cumple con requisitos legales del mercado objetivo y posee diseño atractivo.

H-Hacer: "Hacer" es el que permite implementar los procesos y sus interrelaciones.

III. LIDERAR:

Pasos

7- Orientar y establecer lineamientos, disposiciones y regulaciones internas sobre planes, programas y estrategias para la exportación.

8- Orientar sobre planes, programas y estrategias de mercadotecnia.

9- Orientar sobre planes, programas y estrategias para la internalización de productos.

Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias necesarias para llevarla a cabo es lo que se pretende cuando nos referimos a liderar.

El liderazgo definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" concibe el proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización unida al factor humano. A partir de esta definición

y otras consultadas con similar intención, se asume que los pasos 7, 8 y 9 tienen su base en que los líderes conduzcan y motiven al equipo a elaborar el plan estratégico más coherente en el momento propicio.

Es bueno tener en cuenta que no solo en el proceso de exportación se debe priorizar la calidad de los productos y servicios que se ofertan sino que se debe elegir el momento oportuno en el que el mercado esté preparado para los mismos. La habilidad para escoger el momento propicio y un sentido de cuánto tiempo es necesario aferrarse a una idea o proyecto forman parte del logro de los resultados deseados. Es así donde orientar sobre estrategias y programas para la exportación, estrategias de mercadotecnia y para la internalización de productos requiere autoevaluaciones y evaluaciones periódicas para conocer el impacto de los estilos de liderazgo, considerando factores condicionantes como cultura organizacional, el cual influye en la eficacia de la conducción, estructura organizacional, por ser las que definen líneas de autoridad y relaciones, definición de funciones, actividades y responsabilidades, estilo personal, modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y de carácter. Se debe además evaluar la capacidad del líder para realizar análisis situacionales, determinar correctamente posiciones o puestos de trabajo, normas, políticas y procedimientos claros, Informar a los subordinados mediante reglamentos internos, manuales de orientación, sistemas de reuniones, etc.

Se deben considerar como factores condicionantes la cultura organizacional, pues el "clima" existente en la empresa influye en la eficacia de la conducción, la estructura organizacional, estilo personal, factores temperamentales y caracterológicos, así como la identificación de los grupos laborales existentes (Integrados / Desintegrados, Aislados).

Es importante que los puestos de trabajo sean estructurados de forma racional con la lógica e interacción necesaria con otros procesos, con una explícita y esclarecedora definición de funciones, actividades y responsabilidades. Las Normas, políticas y procedimientos deben estar claros y con el consenso de todos los implicados, proporcionando información a los interesados mediante reglamentos internos, manuales de orientación, sistemas de reuniones, etc.

Es así que este proceso antecede a la ejecución pues no es posible la ejecución exitosa de una estrategia sin la tenencia de un liderazgo, alguien reconocido como autoridad y

que los subordinados confíen en su capacidad técnica, humana y conceptual, para alcanzar los objetivos propios.²⁰

IV. EJECUTAR

Pasos

10- Implementar estrategia de mercadotecnia para la exportación.

En Cuba, mediante el Decreto 281²¹ establecen dentro del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, la mercadotecnia y se plantea: ...“En el socialismo la mercadotecnia no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo. Las empresas estatales socialistas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión utilizan la mercadotecnia como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial. La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, posibilita un uso racional de los recursos disponibles, al orientar la actividad de la empresa a “producir aquello que es necesario” y no tratando de “comercializar aquello que se produce”.²²

Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia, se debe crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia el que contiene los siguientes aspectos: Sistema de datos internos; Sistema de Inteligencia de Mercadotecnia; Sistema de Investigación de Mercadotecnia; Sistema de Apoyo a las decisiones de Mercadotecnia.”²³

11- Implementar estrategia para la exportación.

Tener identificada la capacidad instalada para atender los volúmenes demandados; contar con suficientes materias primas e insumos de calidad, abasto seguro y oportuno; cumplir

²⁰ Marriner-Tomey. Tomado de Revista “La Quebrada” Número 1, Enero-Abril/ 2003

²¹ Publicado en la Gaceta Oficial de la República, relativo al Perfeccionamiento Empresarial en su Capítulo (XVIII) Sistema de Mercadotecnia:

²² Cuba. Decreto-Ley No. 281 sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Ciudad de la Habana; Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. P.342.

²³ IDEM, p.342

con las especificaciones requeridas del producto; cálculo adecuado de los costos dentro de la negociación del precio; inculcar dentro de la empresa la importancia de la exportación; que en las diferentes áreas de la empresa se tenga el mismo sentimiento de que la decisión es exportar y asignar a esta actividad la prioridad. En fin, una estrategia bien definida y compartida.

Para ello se recomienda un diagnóstico organizacional dirigido a la actividad de exportación, con el objetivo de identificar si la empresa está en condiciones para iniciar o continuar la actividad de exportación.

La empresa, una vez preparada al interior, debe investigar el mercado; seleccionar el que le convenga; conocer las operaciones de exportación; prepararse para cumplir con los trámites y las regulaciones arancelarias y no arancelarias requeridos en el mercado destino; costeo adecuado en los mercados; conocimiento de las políticas del mercado destino, y considerar las fluctuaciones o políticas cambiantes nacionales y del país objetivo.

12. Implementar estrategia para la internalización de productos.

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, que, en su forma más simplista debe contestar las siguientes preguntas: Qué productos nos interesa exportar, a qué mercado y cómo acceder a dicho mercado.

V-Verificar “Verificar” es realizar el seguimiento y la medición de los procesos y las salidas respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

V. CONTROLAR

Pasos

13. Definir resultados esperados.

14. Establecer proyectos

15. Establecer estándares

Controlar es comparar lo hecho con lo planeado y en su caso corregir las desviaciones. Presupone que hay una planeación que define el rumbo de la empresa y con la que comparamos los resultados e identificamos las desviaciones. Los controles deben

planearse de manera que detecten, que muestren las desviaciones en cuanto ocurran de modo de estar en posibilidad de proponer acciones correctivas a tiempo, es decir un adecuado control deberá establecerse sobre elementos que midan la tendencia de los acontecimientos. El control permite determinar lo que en realidad está sucediendo, aquello que se está realizando o dejando de ejecutar. Para ello lo evalúa, y luego, establece si es necesario o no, además de establecer las acciones correctivas de manera que la ejecución se realice conforme a lo previamente planeado.

Se aplican tres tipos de controles, los controles previos que permite crear políticas, procedimientos y reglas para evitar conductas que produzcan resultados indeseables y eliminar situaciones predecibles. Resulta imprescindible definir previamente los resultados esperados, los proyectos y los patrones o modelos con vista a los cuales se realiza la comparación.

Se aplica además un control de rutina durante la acción misma del trabajo diario, y un tercer tipo de control que se aplica sobre los resultados obtenidos y con base en estos y su comparación con los estándares se establecen las acciones correctivas.

Mediante la aplicación del Benchmarking como proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria²⁴. Búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

VI. MONITOREAR

Pasos

16. Implementar Sistemas de vigilancia y monitoreo sobre competencia, proveedores, tecnologías, mercado.

Es un proceso de exploración de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencial de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos.

Se debe evaluar la situación de la organización y detectar oportunidades y amenazas, a través de indicadores tales como, experiencia de la organización, imagen corporativa,

²⁴ (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

eficiencia de la red de distribución, garantías de suministro, costos de productos y servicios, capital humano, recursos financieros, entre otros.

Sobre el Mercado se debe evaluar los resultados de la organización en comparación con otras, que productos sustitutivos o novedosos pueden aparecer, que otros mercados emergentes pueden desarrollar, así como madurez tecnológica, nuevas tecnologías u otros aspectos propios del monitoreo tecnológico.

Sobre la competencia es necesario seguir de cerca sus fondos de investigación y desarrollo, quienes son los líderes en el mercado, alianzas, nuevos productos, u otros indicadores que permitan la toma de decisiones. Este monitoreo al igual que el estudio de mercado, producto o país son salidas del proceso de inteligencia empresarial que interactúa ampliamente con todos y cada uno de los procesos para la gestión de exportación y que puede establecerse su relación con otros procesos de la empresa.

A-Actuar: “Actuar” significa tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

VII. RETROALIMENTAR

Pasos

17. Establecer medidas correctivas y preventivas.

18. Comparar resultados

La realimentación, retroalimentación o *feedback*, en una organización es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de dicha organización. La realimentación debe ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible, en el escalafón jerárquico, de arriba para abajo y de abajo para arriba, donde se realicen labores de control y seguimiento a las variables determinantes para analizar su comportamiento y tomar las acciones pertinentes para asegurar el logro de las metas y objetivos.

Es decir que la retroalimentación indica que después de implementada la estrategia, un proceso permanente, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos y la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

El modelo P.H.V.A. sobre el cual se establece la metodología permite evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos, siempre y cuando se constituyan en un proceso sin fin, es decir, que se planee, se tome una acción, se verifiquen si los resultados eran los esperados y se actúe sobre dichos resultados para reiniciar el proceso.

VIII. REDISEÑAR

Pasos

19. Aplicar medidas correctivas

20. Actualizar estrategias.

Resulta un paso importante y necesario, el rediseño de las estrategias, de los procedimientos de trabajo, e inclusive de ser necesario de los puestos de trabajo. Para ello se debe analizar el proceso de exportación y cada uno de sus procesos desde la perspectiva del mercado objetivo, determinar si ciertas tareas pueden ser eliminadas mediante una reorganización de los métodos de trabajo, en fin a partir de las medidas correctivas establecidas, se debe actualizar las estrategias volviendo a aplicar los procesos necesarios para la gestión del proceso exportador.

Debe a partir de los datos y problemas detectados y de estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados planificar nuevas acciones que permitan que el proceso sea capaz de cumplir las necesidades, de cumplir las expectativas. Se debe además desarrollar el plan para el entrenamiento y capacitación del personal a partir de las insuficiencias y para alcanzar su mejoramiento profesional.

Se debe verificar las causas de los problemas recopilando los datos apropiados para implementar la mejora y poder emprender acciones que nos acerquen más a los resultados deseados, comunicando los cambios a los integrantes de la empresa e involucrándolos en la identificar de nuevos proyectos/problemas y en las propuestas de alternativas de solución.

Los pasos del ciclo P.H.V.A requieren recopilar y analizar datos, deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados, para que el nuevo diseño de la estrategia logre resultados de mayor impacto. Debe documentarse cuidadosamente la mejora y los cambios realizados a la estrategia para poder visualizar los resultados en cada etapa de trabajo.

CAPITULO 3: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO EXPORTADOR DE LA EMPRESA HÉROES DEL 26 DE JULIO DE CUBA

3.1. Implementación de la metodología para la gestión del proceso exportador.

Concebir la organización como proceso implica la determinación de los puestos (posiciones individuales) y de las actividades requeridas para lograr las metas, la agrupación de los puestos en departamentos y secciones, la asignación de esos grupos de puestos a un administrador, la delegación de autoridad para llevar a cabo las actividades, la provisión de coordinación de los puestos y actividades, autoridades, información tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización.

Todo esto con mirada hacia el proceso exportador son resultados que esperamos al aplicar la metodología propuesta. Planes para la exportación, esclarecimiento de los objetivos, establecer políticas, fijación de programas, campañas, determinación de métodos, procedimientos para la exportación, prever riesgos y resultados, en fin implementar en la empresa “Héroes del 26 de julio” todo lo necesario para gestionar el proceso de exportación.

Para establecer los objetivos para la exportación y los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del país, mercado, cliente y las políticas de la organización, se parte del diagnóstico de la organización, analizando la estructura organizativa de la empresa y de las entidades superiores involucradas en el proceso de exportación, tales como la dirección de Evaluación y Promoción de Negocios del Ministerio SIME, la dirección de exportación del Grupo GIMAC, al que pertenece la empresa y las entidades nombradas como importadoras exportadoras y comercializadoras.

El análisis de las funciones de estas instituciones, aunque no es nuestro objetivo especificar ni adentrarnos demasiado en cada una de ellas, si para la implementación de la metodología y poder gestionar el proceso exportador debemos y tenemos en cuenta como punto de partida, a estas empresas como un todo, al comportarse organismos rectores en dicho proceso. Para la implementación de la metodología y su mejor comprensión es necesario comenzar por la estructura organizacional, por ser mediante ella y para ella donde se definen y ejecutan las acciones resultado de la metodología. (Ver

Figura 2). La Figura 4 por su parte establece las interrelaciones y nexos con otros procesos que se dan dentro del sistema organizacional y que evidencian acciones ligadas directamente al proceso de gestión del proceso exportador.

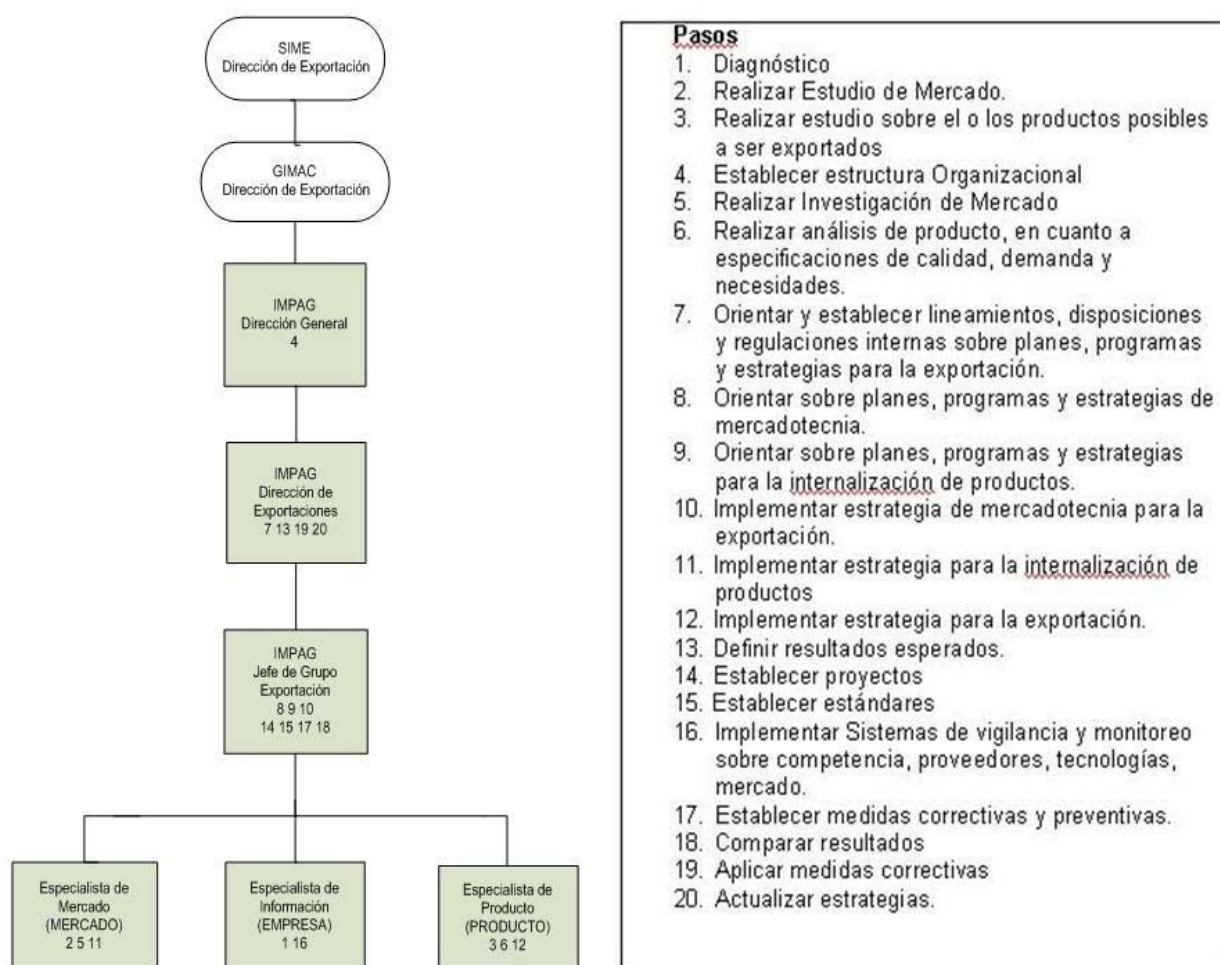


Figura 3 - Organización del Proceso de exportación en la empresa “Héroes del 26 de julio”.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 4. Interrelaciones del Proceso Exportador

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra y argumenta el diseño organizacional, que después del diagnóstico realizado argumentado en epígrafes anteriores, resultó necesario, reestructurar, rediseñar y asignar funciones implícitas en la metodología.

Dirección de Evaluación y Promoción de Negocios del Ministerio SIME

La Dirección de evaluación y Promoción de Negocios es la encargada de concertar y desarrollar negocios con inversión extranjera que generen ingresos relevantes para el SIME, que garanticen una repercusión y participación significativa en los programas sociales y económicos del país. También debe garantizar el cumplimiento de las Directivas aprobadas para todas las modalidades de inversión extranjera, consolidar y potenciar el sistema de empresas en el exterior garantizando su acción exportadora de productos del SIME, así como fortalecer y profesionalizar el sistema de control de los negocios.

Además, desarrolla la Política y Estrategia de Exportación, de garantizar la elaboración de los planes de exportación con las organizaciones, el control y evaluación del comportamiento de las exportaciones a los distintos niveles, asegurando los índices de eficiencia económica comprometidos y la incorporación de una mayor cantidad de productos exportables con alto valor agregado, logrando la mayor diversificación de mercados.

Las acciones de la Dirección de Evaluación y Promoción de Negocios tienen un alcance de todo el país e inclusive en entidades que se encuentran fuera del territorio nacional, con controles que se realizan a través de los Vicepresidentes de Negocios de los Grupos Empresariales y los especialistas de Negocios de las Empresas Independientes, así como mediante las visitas de trabajo y/o supervisión que se realizan directamente a las empresas del sistema que constituyen o presentan alguna modalidad de inversión extranjera.

Funciones:

1. Trazar la estrategia del SIME en materia de negocios conjuntos con empresas extranjeras, potenciar y desarrollar el sistema de promoción de negocios, búsqueda de socios, negociación y consolidación de proyectos para objetivos definidos como líneas de negocios de alta prioridad, tramitar con el MINVEC, el MINCEX y demás organismos consultores, y en los períodos establecidos, las propuestas de negocios, así como los

resultados obtenidos por parte de las diferentes modalidades de inversión extranjeras y controlar todas las modalidades de inversión extranjeras patrocinadas por el SIME.

Además de todo lo anterior y relacionado con el objeto de estudio:

- Promover y fundamentar en todo nuestro sistema empresarial la necesidad e importancia que tiene la actividad de exportación, estableciendo una Política integral para su desarrollo.
- Dirigir, coordinar y asesorar metodológicamente los procesos de elaboración de los Planes de Exportación y Estrategias a corto, mediano y largo plazo. En correspondencia con las directivas recibidas de los Organismos Superiores.
- Controlar sistemáticamente la ejecución del Plan de exportaciones, las cuentas por cobrar en el exterior y la eficiencia económica de los principales productos exportables. Lograr una mayor efectividad en la gestión concentrando esfuerzos y recursos.
- Procurar un uso más eficiente de los conocimientos de los mercados, fortaleciendo la atención en los mismos.
- Incrementar el poder de negociación para la procuración financiera de las exportaciones y el uso del seguro del crédito.
- Establecer un sistema de control efectivo con la implementación de reuniones mensuales de exportaciones, involucrando al primer nivel de dirección y directivos Empresariales.
- Asesorar y orientar sobre el uso de la protección arancelaria y otros incentivos a la exportación.
- Involucrar una mayor cantidad de Empresas en proyectos de trabajo con el exterior.
- Lograr una mayor participación de las Empresas y grupos en las actividades de Emulación.
- Lograr una mejor selección y preparación de los cuadros y especialistas en el tema de las exportaciones.

Dirección para la Exportación. Grupo GIMAC.

- Es la máxima autoridad y tiene por ellos la responsabilidad de la gestión del MERCADO externo y de pedidos oficiales de cliente externo.
- Gestiona la factibilidad de contratos de Producción Cooperada.

- Dominar, desarrollar y gestionar todas las posibilidades de comercio con que cuenta el grupo empresarial
- Realizar proyectos de inversión para la adquisición de tecnologías de avanzada para la producción de equipos y piezas para la exportación.
- Gestionar, organiza y define los trámites y contratos para la Asistencia técnica a los equipos exportados.
- Participar, divulgar en ferias y exposiciones nacionales e internacionales dentro y fuera del país las potencialidades de exportaciones del grupo empresa.
- Promover y tramitar la realización de misiones de trabajos al exterior, a los diferentes mercados identificados.
- Facilitar la realización de estudios de mercado de productos definidos en el exterior.
- Informar al sistema empresarial del grupo sobre las disposiciones vigentes acerca de la actividad de Comercio Exterior.
- Elaborar la política y estrategia de exportación del grupo.

Dirección Exportación de la empresa Héroes del 26 de julio

Roles del área de exportación.

- Es la máxima autoridad y tiene por ellos la responsabilidad de la gestión del MERCADO externo y de pedidos oficiales de cliente externo.
- Concretar los contratos de suministros a las comercializadoras.
- Gestionar la factibilidad de contratos de Producción Cooperada.
- Dominar, desarrollar y gestionar todas las posibilidades de comercio con que cuenta la empresa, según estas y en correspondencia del equipamiento instalado.
- Gestionar la capacidad financiera necesaria para ser operada en funciones del capital de trabajo inicial y demás operaciones que tengan que ver con las producciones con destino a la exportación.
- Realizar proyectos de inversión para la adquisición de tecnologías de avanzada y más eficientes para la producción de equipos y piezas para la exportación.
- Gestionar, organiza y define los trámites y contratos para la Asistencia técnica a los equipos exportados.

- Participar, demostrar y divulgar en ferias y exposiciones nacionales e internacionales dentro y fuera del país las potencialidades de exportaciones que tiene la empresa.
- Promover y tramitar la realización de misiones de trabajos al exterior, a los diferentes mercados identificados.
- Facilitar la realización de estudios de mercado de productos definidos en el exterior.
- Gestionar y tramitar con la dirección de recursos humanos la presentación y aprobación de sistemas de estimulación que faciliten y propicien crecimientos de la exportación dentro de la empresa.
- Desarrollar los conocimientos sobre las disposiciones vigentes acerca de la actividad de Precios Externos del Comercio Exterior.
- Proponer la creación de células productivas por negocios que respondan a las nuevas funciones que trae consigo la Exportación.
- Presupuestar los gastos comerciales en los que se deberá incurrir, dentro de los que se contemplan comunicación internacional, elaboración de catálogos folletos, traducción, participación en ferias internacionales y misiones de venta, registro de marcas y patentes.
- Comprometer a todo el personal de la Empresa en el Desarrollo de las Exportaciones, creando una conciencia exportadora en los trabajadores.
- Hacer llegar a los trabajadores de la Empresa desde la alta gerencia hasta el trabajador de menor calificación la necesidad e importancia de las Exportaciones para la Empresa.
- Informar en los Chequeos de Emulación los resultados obtenidos en las Exportaciones. Destacando a las divisiones con mejores resultados y entregar el Premio al Exportador a la División que obtenga mejores resultados en las producciones para la exportación.
- Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad, según las Normas de la familia ISO.

Para el logro de estos y otros objetivos el Grupo para la exportación de la empresa “Héroes del 26 de julio” debe contar con 3 especialistas (ver la Figura 3).

- 2 Especialistas en Mercadotecnia encargados básicamente de Implementar la estrategia de Mercadotecnia, y la internalización del producto.

- Especialista Información, encargado de monitorear aplicando herramientas, y unidos diseñar e implementar el sistema de información de mercadotecnia.

Después de analizado el capital humano necesario que, en su accionar aplicará la metodología propuesta en aras de la gestión del proceso exportador y su permanente retroalimentación y mejora veamos, el cómo hacer, sin deslindar funciones en uno y en otro de los organismos superiores, dedicando mayor interés en las funciones de los especialistas, por ser en ellos donde recaen las funciones o los subsistemas que los documentos rectores de la gestión empresarial en Cuba, le dedican un apartado aparte: El Sistema de mercadotecnia.

El análisis competitivo permite relacionar a la empresa con su entorno, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia y permitió seleccionar en una primera instancia el mercado objetivo.

Seleccionar el producto o servicio a exportar, seleccionar el o los mercados de exportación e iniciar el diseño de una estrategia de exportación competitiva, son los objetivos después de diagnosticar la empresa y conocer que está preparada para exportar. Para ello se asume el paso número dos de la metodología:

2.Realizar Estudio de Mercado.

Es realizado por el especialista en mercadotecnia (mercado) y al finalizar el informe muestra la definición del mercado objetivo hacia países tales como Guatemala, México e Italia.

Durante la selección de los países objetivos, es menester comenzar por países con antecedentes de negociaciones con Cuba y específicamente con el SIME para productos de la gama que ofrece la empresa “Héroes del 26 de julio”. Durante el análisis de los indicadores macroeconómicos influye en la selección tanto la política del país respecto al comercio exterior, la infraestructura de transporte, de telecomunicaciones, el producto interno bruto - PIB del país, la balanza de pagos, la tasa de inflación y los acuerdos preferenciales de comercio. Todos estos aspectos inclinan la selección hacia los tres países anteriormente citados.

Las barreras arancelarias y no arancelarias, restricciones de la moneda local, impuestos internos, son aspectos que conducen a analizar el acceso al mercado y definir la preferencia con el mercado objetivo.

Resulta interesante como al analizar el tamaño y crecimiento del mercado, las tendencias de consumo y la demanda para los productos bridas o implementos agrícolas, Italia no resulta seleccionado, pues es un país del primer mundo exportador por excelencia y con un alto grado de especialización en maquinarias agrícolas, por lo que no consume este tipo de producto, sin embargo fue necesario profundizar para encontrar segmentos del mercado dedicado a la exportación de productos bridas para Centro y Sur América.

Esto conduce a analizar la competencia donde prima el país China que realiza exportaciones de bridas a Italia, fabricadas a partir de laminados, donde se analiza la diferenciación de los productos; tanto la imagen de marca, como la promoción son fortalezas que marcan este producto en China.

En cuanto a precios, para proseguir el estudio se obtiene que en la empresa “Héroes del 26 de julio” es factible exportar bridas a un precio de 0.75 USD, mientras que China exporta a precios superiores a un dólar, aunque incluyen la transportación.

Paralelamente a este estudio es necesario analizar los posibles productos a ser exportados, intercambiando información de modo que se produzca el fortalecimiento al final del proceso de exportación, al fortalecer cada uno de sus elementos.

3. Realizar estudio sobre el o los productos posibles a ser exportados.

Es realizado por el especialista en mercadotecnia (producto) y se comienza el estudio por la producción nacional y la satisfacción del mercado en cuanto a calidades de productos, seleccionando entre los de mayor impacto los productos Bridas para uniones de tuberías, implementos agrícolas para la preparación y cultivo de los suelos y equipos para el transporte para la caña.

A partir de la definición de estos productos se analiza el catálogo o especificaciones de cada uno de ellos, las normativas sobre el producto, calidad, instituciones que registran ese producto así como la estandarización internacional.

Partiendo del análisis de las dimensiones y desarrollo del mercado, del consumo del producto, tendencias y proyecciones, se centra la atención nuevamente en China con la

exportación de bridas hacia Italia. Esta información es validada por un estudio de factibilidad realizado. (Ver Anexo 6. Estado de Resultado)

II-ORGANIZAR:

4. Establecer estructura Organizacional. Ver figura 1.

Se estructuran las unidades directivas determinando las relaciones entre las unidades para lograr mayor operatividad, y el enfoque deseado como proceso, se asignan funciones y responsabilidades a partir del análisis detallado de cada uno los tres subprocesos para la exportación (Producto, Empresa, Mercado). Ello nos permite la mejor comprensión del proceso de exportación y que se recojan todas las acciones necesarias en el perfil del puesto de cada especialista, se asignan responsabilidades y relaciones necesarias entre ellos y con otros procesos, o sea se establecen las relaciones tanto ínter departamentales como ínter funcionales. Con esta visión se emiten las instrucciones para que se den las relaciones y fluya la información y comunicación necesaria.

5. Realizar Investigación de Mercado.

Es realizado por el especialista en mercadotecnia dirigido al mercado y el informe una vez procesada la información arrojó los resultados siguientes.

Se define que Italia constituye un país exportador capaz de comercializar el producto bridas importado de Cuba a Centro y Sur América, tanto por su fortaleza como comercializador de este producto como por los precios más favorables ofrecidos por la empresa “Héroes del 26 de julio” y que pueden desplazar a la competencia.

Lo anterior es retroalimentado a través del paso siguiente, donde se caracteriza al producto Bridas en cuanto a si cumple con requisitos legales, medioambientales y de calidad del mercado objetivo, su garantía y si resulta adecuado y eficaz para el uso planeado.

6. Realizar análisis de producto, en cuanto a especificaciones de calidad, demanda y necesidades.

Es realizado por el especialista en mercadotecnia ayudado por el monitoreo permanente realizado por el especialista de información, lo que permitirá adoptar estrategias adecuadas en materia de productos, decidir si tiene o no que modificar sus productos actuales o lanzar nuevos productos y una idea clara de la frecuencia, y la necesidad de introducir cambios en los productos. Permite identificar que el producto bridas es

potencialmente exportable y para el mercado de centro y sur América a través de Italia, nuestro país objetivo.

H-Hacer: “Hacer” es el que permite implementar los procesos y sus interrelaciones.

III. LIDERAR:

Pasos

7.Orientar y establecer lineamientos, disposiciones y regulaciones internas sobre planes, programas y estrategias para la exportación.

8.Orientar sobre planes, programas y estrategias de mercadotecnia.

9.Orientar sobre planes, programas y estrategias para la internalización de productos.

Desde pasos anteriores se establece la dirección y responsables del proceso de exportación, encargados de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos con la actividad de exportación vista con el enfoque de proceso y haciéndolos responsables por su desempeño y con lo que cada uno debe aportar para el logro de los objetivos.

Se establece la responsabilidad con cada uno de los pasos de la metodología y el deber de búsqueda incesante de interacción e involucrados en otros procesos, lo que garantiza al final el enfoque sistémico de la organización.

La definición de funciones, actividades y responsabilidades y la claridad de enfoque de las normas, políticas y procedimientos, así como involucrar a los interesados en ello brindándole la información necesaria mediante el reglamentos interno para la exportación, manuales de orientación para la implementación de la metodología, así como compartir y disseminar la información actualizada a los interesados mediante la intranet son mecanismos que facilitan la actuación durante y para el proceso de exportación.

IV. EJECUTAR

Pasos

10- Implementar estrategia de mercadotecnia para la exportación.

Según Decreto 281²⁵ “Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia, se debe crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia el que contiene los siguientes aspectos:

²⁵ Publicado en la Gaceta Oficial de la República, relativo al Perfeccionamiento Empresarial en su Capítulo (XVIII) Sistema de Mercadotecnia:

- Sistema de datos internos;
- Sistema de inteligencia de mercadotecnia;
- Sistema de investigación de mercadotecnia;
- Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia.²⁶

Debemos para ello hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos, una definición de los objetivos que queremos alcanzar y a los que necesitamos desplazar y las acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos.

Para ello, además debemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.

La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

Para la implementación de esta metodología se llevó a cabo la segmentación de mercado como un proceso del que resultan subgrupos o segmentos de mercado, permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

Por su parte, en términos generales, la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios.

En síntesis, en la estrategia de mercadotecnia cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos mediante: 1) la selección del mercado meta, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia: Analizando las anteriores definiciones, se pueden visualizar cuatro elementos "clave" que componen la estructura básica de la estrategia de mercadotecnia:

²⁶ IDEM, p.342

El mercado meta: Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.

El posicionamiento: Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

La combinación de mercadotecnia: Son las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.

La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia: Incluye un presupuesto general que da una idea global acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad.

La estrategia de mercadotecnia señala o bosqueja de forma específica: 1) el mercado meta o grupo de clientes seleccionado, 2) el posicionamiento que se intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la combinación o mezcla de mercadotecnia (es decir, el producto con el que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta, el precio al que se lo ofrecerá, los medios que se utilizarán para que el producto llegue al lugar donde se encuentran los clientes meta y la promoción que se va a emplear para informar, persuadir o recordar a los clientes meta acerca de la existencia del producto y/o servicio) y 4) los niveles de gastos en mercadotecnia. Todo ello, con la finalidad de lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa o unidad de negocios.

11. Implementar estrategia para la internalización de productos.

Es diseñada e implementada por el especialista en mercadotecnia dirigido al producto y debe considerar entre sus elementos

Auditoria de los recursos actuales y potenciales de la empresa tanto tangibles como intangibles.

Enfoques a los mercados actuales: Referidos tanto al producto; sus similares y sustitutos.

Enfoques a los mercados nuevos o potenciales: Referidos a fusiones y adquisiciones; bienes complementarios; usos nuevos para los productos actuales; mercados internacionales; grupos socioeconómicos o étnicos nuevos; expansión geográfica de las ventas locales.

Estado de la competencia Nuevos ingresos a la industria; imitación del producto; fusiones o adquisiciones de la competencia.

V-Verificar “Verificar” es realizar el seguimiento y la medición de los procesos y las salidas respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

12. Implementar estrategia para la exportación.

El permanente monitoreo y diagnóstico que afirma la metodología dirigida a la actividad de exportación, permite identificar las condiciones que posee la empresa para iniciar o continuar la actividad de exportación. Mediante la investigación seleccionar el mercado más conveniente; conocer las operaciones de exportación; prepararse para cumplir con los trámites y las regulaciones arancelarias y no arancelarias requeridos en el mercado destino; costeo adecuado en los mercados; conocimiento de las políticas del mercado destino y considerar las fluctuaciones o políticas cambiantes nacionales y del país objetivo.

El producto Bidas para ser exportado debe tener calidad, precio, diseño y política de venta de acuerdo a las prácticas del mercado destino. Además, debe adaptarse según los requerimientos del cliente. La imagen y la promoción se tendrán en cuenta sin escatimar recursos para ello, lo cual no excluye un empaque y embalaje adecuados; información suficiente del producto al distribuidor en el mercado destino; manejo logístico profesional, especialmente en transporte, y registro de marcas y patentes en el ámbito nacional e internacional.

Para el completamiento de la actividad de exportación la empresa “Héroes del 26 de julio”, una vez realizado el proceso para la gestión de exportación realiza contrato con las Empresas Importadoras, Exportadoras y Comercializadoras, que tienen como función Importar, exportar y comercializar de forma mayorista equipos, partes, piezas, componentes y accesorios automotores, así como herramientas y productos industriales para diversos usos, según nomenclaturas aprobadas por el Ministerios del Comercio Interior y Exterior, según corresponda. Ellos además son los encargados de brindar los servicios técnicos especializados de montaje, instalación, mantenimiento y reparación a los equipos, herramientas y accesorios que comercializa.

V. CONTROLAR

Pasos

13. Definir resultados esperados.

14. Establecer proyectos

15. Establecer estándares

Se aplican tres tipos de controles, los controles previos que tienen como objetivo garantizar que la materia prima esté de acuerdo a las especificaciones a efecto de lograr una buena producción. Permite crear las políticas, los procedimientos y reglamentos para evitar conductas que produzcan resultados indeseables y eliminar situaciones predecibles. Resulta imprescindible definir previamente los resultados esperados, los proyectos y los patrones o modelos con vista a los cuales se realiza la comparación.

Se aplica además un control de rutina durante la acción misma del trabajo diario, son controles de las actividades día a día. El tercer tipo de control es el que se aplica sobre los resultados obtenidos y con base en estos y su comparación con los estándares aplicar las acciones correctivas. Ejemplos de estos controles pueden ser las existencias de materia prima, las ventas o los resultados financieros de la empresa.

Mediante la aplicación del Benchmarking como proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria²⁷. Búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

VI. MONITOREAR

Pasos

16. Implementar sistemas de vigilancia y monitoreo sobre competencia, proveedores, tecnologías, mercado.

El especialista en información es el encargado de establecer un sistema de monitoreo, identificando los elementos a monitorear, establecer la fuentes de información, las vías y la forma en que se disemina la información resultado del sistema. Esta información debe servir tanto para los estudios que se realizan sobre el mercado, productos como para la permanente mejora del sistema. Constituye otro producto de inteligencia, que al igual que el estudio de mercado, producto, país son salidas del proceso de inteligencia que se da en interacción directa con el proceso exportador.

²⁷ (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

A-Actuar: “Actuar” significa tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

VII. RETROALIMENTAR

Pasos

17. Establecer medidas correctivas y preventivas.

18. Comparar resultados

Mediante la retroalimentación se realizaron labores de control y seguimiento al proceso, durante cada una de sus fases. Se realizan los planes de exportación, las acciones para ejecutar dicho plan, se verifica si los resultados son deseados comparándolos con los estándares o modelos previstos y se actúa nuevamente, después de establecer las medidas para la mejora.

VIII. REDISEÑAR

Pasos

19. Aplicar medidas correctivas

20. Actualizar estrategias.

Las estrategias son actualizadas teniendo en cuenta los aspectos que pueden ser mejorados o las insuficiencias detectadas. La estrategia anterior constituye una información de valor para documentar el proceso y comparar resultados posteriores. Las estrategias son renovadas si durante el monitoreo que se realiza surgen nuevos escenarios que modifique el accionar de la empresa para la continuidad del proceso para la exportación.

3.2- Resultados Esperados.

Durante la implementación de la metodología se obtuvieron resultados que llevó a la empresa a trazarse como objetivos:

1. Crecer en las Exportaciones a un ritmo que permita alcanzar el 5 al 10% de la facturación anual de la empresa, apoyándose en los Proyectos Integrales que aseguren sus compromisos por productos, servicios y mercados.
2. Diversificar la oferta exportable por productos y destinos, logrando la incorporación de nuevos productos con mayor valor agregado. Concentrar el mayor esfuerzo exportador hacia los mercados del Caribe, fundamentalmente Venezuela, México, República Dominicana y Honduras.

3. Mantener los niveles de eficiencia económica de las exportaciones por encima del 20%
4. Lograr un índice de cobro superior al 90% utilizando documentos que proporcionen una mayor seguridad de cobro y no permitan que se generen saldos vencidos en las nuevas cuentas por cobrar del Exterior.

Para este incremento de las exportaciones, y como resultado de la metodología aplicada para la gestión del proceso de exportación se planifican además un conjunto de acciones tales como:

- Realizar estudios de mercados dirigidos a identificar posibles negocios en el área de Latinoamérica y el Caribe tales como: México, Venezuela, Dominicana y Honduras.
- Materializar los negocios con la empresa AGRIMEC SA en Venezuela, la cual tiene identificado por su gerencia la venta de equipos agrícolas, principalmente Equipos para la preparación de suelos, el cultivo, la fertilización y el transporte.
- Concretar los negocios para la venta de remolques de uso múltiple (RUM) hacia el mercado Mexicano con la empresa YUMBO México SA de CV, sucursal de la matriz YUMBO Servicios Comerciales SL de España, dado el trabajo realizado de conjunto durante el año 2005 y 2006, como etapa preliminar, donde la matriz española suministró materiales y componentes para 29 equipos según nuestra solicitud, asimilándose esta tecnología con mucho éxito.
- Concretar negocios conjuntos con el grupo empresarial estatal de maquinaria agrícola: BELAGROMASH y la Fábrica de Tractores BELARUS, para la integración de implementos agrícolas, remolques y Tractores en nuestra empresa y como objetivo estratégico extender esta integración a los países de centro América a partir de la cercanía y de los acuerdos bilaterales existentes.
- Desarrollar el Contrato existente de Producción Cooperada con la firma Italian Industrial Agency, para la producción y comercialización de bridas de acero, accesorios y piezas forjadas.

En estos momentos las principales Relaciones Comerciales se muestran como sigue:

ITALIA: En este país comercializamos con la firma ASS Comercial, a la cual se la ha exportado esporádicamente bridas para uniones soldadas de tuberías utilizadas los gasoductos y el petróleo.

MÉXICO: En este país existe una empresa creada por el Grupo GIMAC, GIMEXCA, por lo que nos brinda una gran ventaja siendo un punto vital de apoyo para realizar investigaciones de mercado en este terreno, para así mejorar y actualizar las referencias de precios de la competencia para adecuarnos a este mercado. La demanda latente es de remolques basculantes de 4/6 tn para uso general.

VENEZUELA: En este país existe la empresa creada por el Grupo GIMAC, AGRIMEC SA, por lo que nos brinda una gran ventaja siendo un punto vital y de apoyo para realizar investigaciones de mercado en este terreno, así mejorar y actualizar las referencias de precios de la competencia para adecuarnos a este mercado. Durante el 2008 se realizó la visita de un funcionario de nuestra entidad, a este país y se continúa enviando técnicos y directivos para exponer y demostrar la posibilidad de introducir nuestra maquinaria en ese país.

PANAMÁ: En este país se ha identificado la comercializadora IMREP SA, esta firma se dedica a la comercialización de maquinaria pesada, tiene un marcado interés en las gradas sobre neumáticos y otro tipo de maquinaria a fin. Es de señalar que resulta de mucha aceptación en Panamá las gradas ligeras que hemos enviado en años anteriores.

CONCLUSIONES

El diseño de una metodología que permita gestionar el proceso de exportación, a través de un sistema; contribuye a la eficacia y eficiencia del mismo, pues se determina las condiciones objetivas y subjetivas de la organización para asumir la responsabilidad de la exportación, se determina a través del uso de métodos de investigación y de productos de inteligencia empresarial, el mercado objetivo, se analiza el producto factible a ser exportado y la organización del capital humano u otros recursos necesarios para ello, se establecen políticas, estrategias y métodos y un proceso de mejora continua mediante el ciclo P.H.V.A.

La metodología diseñada, permite que se realice la gestión del proceso de exportación, de manera organizada, con enfoque de proceso y su mejora continua, proporcionando un mejor entendimiento de los procesos, de las relaciones existentes entre ellos y su mejoramiento.

RECOMENDACIONES

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo se recomienda:

Documentar a través de procedimientos cada uno de los procesos lo que asegura el completamiento teórico y mejor asimilación y puesta en marcha de cada una de las acciones de la metodología propuesta.

Diseñar e implementar un Sistema de Inteligencia Empresarial que agrupe y organice la información interna y externa, gerenciando los productos de inteligencia necesarios para el proceso de exportación u otros procesos claves de la organización.

Concebir el Sistema de Mercadotecnia de acuerdo a las bases generales del Perfeccionamiento empresarial.

Complementar la metodología diseñando el Sistema de Información de la empresa y fundamentalmente del proceso de exportación, que les permita mejorar la fluidez de la informaciones entre el departamento de exportaciones y el resto de las áreas de la empresa.

Desarrollar el sitio Web de la empresa que les permite garantizar de una forma rápida la promoción de la empresa así como de sus producciones.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 British Overseas B, Trade Board, The Assessment of Industrial Markets. 1979. Reino Unido.
- 2 Cateora P, Graham J. Marketing Internacional, McGraw Hill, 10ma Edición. 2001. México D.F.
- 3 Centre for The Promotion of Imports from Developing Countries, CBI; Your Guide To Market Research. 2003. Holanda.
- 4 Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC CCI, Guía del Usuario, Product Map, 2004. Ginebra. Suiza.
- 5 Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC CCI, Guía del Usuario. Trade Map. 2004. Ginebra. Suiza.
- 6 Centro de Comercio Internacional. Exportar Servicios Con éxito. Manual para Empresas, Asociaciones y Gobiernos. 1997.
- 7 Centro de Comercio Internacional. Successful Services Exporting, International Trade Centre, 2001
- 8 Centro de Comercio Internacional/Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba. La Clave del Comercio Electrónico. 2001. La Habana, Cuba
- 9 Clave del Comercio Electrónico: Guía para pequeños y medianos exportadores. 2001. La Habana, Cuba. 306 p.
- 10 Colectivo de Autores. Administración. 5ta. Edición.
- 11 Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281/2007 sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. 2007. La Habana, Cuba
- 12 Consejo de Estado. Decreto Ley No. 187 del 18 de agosto de 1998. La Habana. Cuba.
- 13 Empresa Héroes de 26 de julio. Proyección Estratégica 2007-2010. octubre 8, 2003. Holguín. Cuba.
- 14 Fustes Izquierdo H, Sosa Porteiro M. La Inteligencia Empresarial en la Gestión de Procesos. Revista BETSIME. Casa Consultora DISAIC, ISSN: 1029-5178. No.4/2007. Disponible en URL.
- 15 Globalización. Disponible en URL. T3_Merc_Intern_Ytlc.PDF. Consultado: octubre 14, 2008
- 16 Guía de Cómo Exportar. PROEXPORT. Colombia. Disponible en URL. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=323&IDCompany=1>. Consultado: octubre 12, 2008
- 17 Guía de Estudio de Mercado. GTZ –PROMOCAP. Guatemala. Disponible en URL. <http://www.negociosgt.com/> Consultado: octubre 15, 2008
- 18 Guía del Exportador de la Republica de Cuba/CEPEC. MINCEX. 1999. Cuba.
- 19 Guía del exportador CEPEC. Cuba. Disponible en URL. <http://www.cepec.cu/> Consultado: octubre 15, 2008

- Guía del exportador. Navarra. España. Disponible en URL.
20 <http://www.navactiva.com/web/es/colaboradores/camara>. Consultado: octubre 14, 2008
- Guía del exportador. PROCHILE. Chile. Disponible en URL.
21 http://www.prochile.com.arica_exportar_prochile2.pdf. Consultado: octubre 12, 2008
- Guía del exportador. PromPeru. Perú. Disponible en URL.
22 <http://www.invesca.com>. Consultado: octubre 12, 2008
- Hernández Fariñas, B M. Estudio de la aplicabilidad funcional del marketing y la
23 inteligencia organizacional para un área de gestión integral en el IDICT. Tesis en
opción al grado de Especialista en Inteligencia Empresarial. Consultoría Biomundi
–IDICT/ ISCTN. septiembre, 2004. La Habana, Cuba
- http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_octdic_07.htm. Consultado: noviembre
24 16, 2008.
- International Trade Centre, ITC, Introduction to Export Market Research. 1978.
25 Ginebra, Suiza.
- ISO: Norma Internacional ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad -
26 Fundamentos y vocabulario. Ginebra: ISO; 2000.
- ISO: Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de
27 gestión de la calidad. Ginebra: ISO; 2001. Disponible en URL:
http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000
procesos.pdf. Consultado: junio 7, 2006.
- Kotler Ph. Dirección de Marketing, 7ma. Edición. Hampstead: Prentice Hall. 1991.
28
- Kotler Ph., Cámara D., Grande I., Cruz I. Dirección de Marketing. Edición del
29 Milenio. Ed. Pearson Educación. 2000. Madrid.
- La Clave del Comercio. Libro de preguntas y respuestas para pequeños y
30 medianos exportadores. CEPEC. 2000. La Habana, Cuba.
- Lehman H. Investigación y Análisis de mercado. 3era. Edición. Editorial Grijalbo.
31 1997.
- Manual de Comercio Internacional. Escuela Superior de Estudios de Marketing de
32 Madrid. Colectivo de autores. Madrid, 1998. Inédito
- MINCEX. CEPEC. Metodología para el estudio de mercado internacional. La
33 habana, 2008. Inédito
- MINCEX. Marketing Internacional. 2002. La Habana, Cuba.
34
- MINCEX. Resolución 153/1994 Inscribirse en el Registro Nacional de
35 Exportadores e Importadores de la Cámara de Comercio. 1994. La Habana, Cuba.
- MINCEX. Resolución 200/1996. Inscripción Nomenclatura de exportación y
36 exportación en Cuba. 1996. La Habana. Cuba.
- MINCEX. Resolución. No. 190-2001 sobre las exportaciones e importaciones en
37 Cuba. Cuba.
- Morales Troncoso C. Metodología para medir el desempeño exportador y
38 determinar la competitividad internacional de un producto.

- 39 Moreira Delgado M. La gestión por procesos en las instituciones de información/ Acimed 2006; 14(5)
- 40 Nieto Churruca A, Llamazares García-Lomas O. Marketing Internacional. Ed. Pirámide S.A., 1995.
- 41 Olivares A, Suárez, S. El proceso exportador de las empresas manufactureras española. Aplicación del análisis de supervivencia. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España. Revista Europea de Dirección y Economía. Vol 16, num 1 (2007), pp 89-98. ISSN 1019-6838
- 42 Olivé García A. Notas de clases del curso Información para la Toma de Decisiones. Casa Consultora DISAIC, Consultoría Informacional, enero 2008. La Habana, Cuba.
- 43 Peña K. Factores que afectan el incremento de los niveles de ingreso y las utilidades. Universidad de la Habana.
- 44 Ponjuán Dante G, Villardefrancos Álvarez M. C., León Santos M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. Ed. Félix Varela. 2005. La Habana, Cuba
- 45 Portal de estudiantes de Recursos Humanos. Universidad de Champagnat. Argentina. Gestión por procesos. Disponible en URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocessos.htm>. Consultado: enero 5, 2009.
- 46 Pupo E. R. Los Determinantes del proceso exportador: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas. Tesis Doctoral. Universidad Autonoma de Barcelona. 2001. España.
- 47 Rivero M. Marketing Internacional. ICEX. MINCEX. 2000. La Habana, Cuba.
- 48 Rodríguez Pozo J M, Rodríguez Cotilla Z. Consideraciones teóricas acerca de la Gestión por Procesos/ Dpto: Ciencias Empresariales/ Evento 42 Aniversario de los Estudios de Economía/ www.gestiopolis.com. Consultado: enero 5, 2009.
- 49 Sitio web de ALADI. Disponible en URL: <http://www.aladi.org/> Consultado: diciembre 7, 2008
- 50 Sitio web del GATT / OMC. Disponible en URL: <http://www.wto.org/> Consultado: diciembre 7, 2008
- 51 Sitio del Centro de Comercio internacional. Disponible en Internet. <http://www.intracen.org>. Consultado: diciembre, 2008.
- 52 Stanton, Etzel, Walker. Fundamentos del Marketing. McGraw-Hill, 11na. Edición, 2001, México D.F.
- 53 Thomas K, Taylor J. Investigación de Mercados. Un enfoque Aplicado, 3era. Edición. Editorial: Mc Graw Hill. 1989. Colombia
- 54 Weiers R. Investigación de Mercados. Ed. Prentice Hall. 1999.
- 55 Wilensky A. Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos. Políticas de Negocios. 3era. Edición. Ediciones Machi. 1998. Buenos Aires, Argentina.

ANEXO No. 1

LISTA DE EXPERTOS

Exp	Nombre	Cargo	Nivel	Títulos	Otras consideraciones
1	Orlando Mendoza Reyes	Director de Ventas	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Ingeniero Mecánico	Se ha desempeñado como representante comercial de Empresa Cubana en Venezuela AGRIMEC
2	Marcelino Gutiérrez Pérez	Especialista Comercial	Grupo GIMAC	Ingeniero Mecánico	Especialista comercial en la dirección de exportaciones del Ministerio del SIME
3	Luís Manuel Torres Pupo	Especialista Comercial	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Ingeniero Mecánico	Especialista comercial en la dirección de exportaciones de Empresa
4	Julio Gallego Torres	Director Técnico	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Ingeniero Mecánico	Director de Logística de la Empresa
5	Domingo Echevarria Espinosa	Director de Servicios Productivos	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Ingeniero Mecánico	Ingeniero Principal de la Empresa
6	Bárbara Fernández Angulo	Directora Económica Contable	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Licenciada en Contabilidad	Económica de la Empresa
7	Carlos Martínez Proenza	Director de División de Implementos	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Licenciado en Contabilidad	Se desempeña como representante comercial de la Empresa Cubana en Venezuela AGRIMEC
8	Manuel Mendosa Fortes	Director de Producción	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Ingeniero Mecánico	Director de Producción de la Empresa
9	Rubier Luaces Ledea	Tecnólogo Principal	Empresa "Héroes del 26 de Julio"	Ingeniero Mecánico	Realizó investigación de Mercado en Honduras sobre la demanda de Implementos Agrícolas

ANEXO No. 2

NORMATIVAS RELACIONADAS CON LA EXPORTACIÓN

PRINCIPALES NORMATIVAS VINCULADAS CON LAS EXPORTACIONES

Emitidas por el MINCEX

Resolución No. 152 de 1989: Establece a la Cámara de Comercio de la República de Cuba como autoridad única competente para tramitar, suscribir, verificar y controlar los certificados de origen de mercancías nacionales exportadas por Cuba, al amparo y de conformidad con el Acuerdo sobre el Sistema Global de Preferencias Comerciales.

Resolución No. 153 de 1994: Establece la creación de “El Registro Nacional de Exportadores e Importadores”, adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba, debido al elevado número de organizaciones facultadas para realizar actividades de exportación e importación.

Resolución No. 200 de 1996: Establece “El Reglamento para la Tramitación de Solicitudes de Importación o Exportación Eventual de Mercancías” para las entidades nacionales facultadas a realizar operaciones de comercio exterior, de productos no incluidos en sus correspondientes nomenclaturas de mercancías oportunamente aprobadas, las empresas estatales y las sociedades mercantiles.

Resolución No. 268 de 1996: Dispone la obligatoriedad de las entidades a realizar actividad de exportación independientemente de lo que compete a las empresas productoras de fondos exportables, de velar por la calidad de las mercancías que exporten, asegurar que no se produzcan diferencias en el peso de los embarques, así como en la calidad de los envases y embalajes, acorde con lo pactado en los contratos de compraventa que se suscriban. En caso de incurrir dichas entidades autorizadas en lo planteado anteriormente, se tomarán las medidas pertinentes para su eliminación.

Resolución No. 27 de 1997: Establecimiento del Contrato de Agencia, amparado por actividades de intermediación para el comercio de mercancías, abarcando las obligaciones entre agente y principal.

Resolución No. 73 de 1999: Establece que las empresas cubanas no facultadas a realizar actividades de comercio exterior, podrán interesar autorización para la exportación de mercancías para su comercialización con operadores y concesionarios a zonas francas y parques industriales, ajustándose al procedimiento establecido en la Resolución 200 de fecha 4 de Junio de 1996, en lo referido a la tramitación de solicitudes de exportación eventual de mercancías.

Resolución No. 202 de 1999: Pone en vigor el “Procedimiento para el otorgamiento, ampliación y cancelación de nomenclaturas de productos de exportación e Importación a las asociaciones económicas internacionales” constituidas al amparo de la Ley No. 77, “Ley de la Inversión Extranjera”.

Resolución No. 230 de 1999: Considera como infracción por parte de las entidades cubanas autorizadas a realizar actividades de comercio exterior, la inobservancia o incumplimiento de las disposiciones, dictadas por el Ministerio de Comercio Exterior, que establecen normas o procedimientos dirigidos al control de la actividad de comercio exterior. Esta medida será aplicada, después de realizado su análisis, por el Director de la Dirección de Desarrollo y Ejecución de las Exportaciones o de la Dirección de Importaciones, según corresponda.

Resolución No. 190 de 2001: Reglamento sobre la actividad de importación y exportación. Este Reglamento tiene como objeto establecer los principios y normas básicas que vienen obligadas a cumplimentar las entidades cubanas facultadas a realizar actividades de exportación y de importación.

Resolución No. 231 de 2004: Clasificación de los productos de Importación y Exportación.

Emitidas por el CITMA y el ININ

Procedimiento para la aplicación de la Resolución No. 231 de 2004 del MINCEX:

Este procedimiento establece las acciones a realizar por la Oficina Nacional de Normalización (ONN), en su carácter de Autoridad Nacional Competente, para verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos obligatorios de los productos de importación y exportación y emitir la autorización técnica que se establece en la Resolución No. 231 del 2004 del Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX).

Este procedimiento se aplica para todas las empresas Exportadoras e Importadoras que comercialicen productos clasificados según la Resolución No. 231 de 2004.

Emitidas por la Aduana General de la República

Resolución No. 19 de 2002 pone en vigor las Normas para el Despacho Aduanero de las Mercancías, así como para la declaración de las mismas.

Resolución No 86 de 2008: Establece las formalidades relativas a la presentación de la Declaración de Mercancías de Exportación antes del inicio de la carga de las mercancías en el buque o aeronave que las ha de transportar y actualizar lo relativo a los términos para la presentación de la Declaración de Mercancías de Exportación y sus documentos complementarios.

Resolución No. 193 de 2008: Establece los trámites y documentos que se deben realizar para la Declaración de Mercancías de Exportación.

Emitidas por el CECM

Decreto 281 de 2007, Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial: Dedicar el Capítulo XVIII al Sistema de Mercadotecnia, el cual tiene entre sus funciones la creación e implementación del sistema de información de mercadotecnia, que contiene los

siguientes aspectos: Sistema de datos internos; Sistema de inteligencia de mercadotecnia; Sistema de Investigación de Mercadotecnia; Sistema de apoyo a las decisiones de Mercadotecnia.

Para el caso de la mercadotecnia internacional, debe tenerse en cuenta la selección de mercados de exportación, mezcla de marketing¹ internacional y la decisión de la organización de la mercadotecnia internacional. En el Artículo 64, entre una de las tantas funciones que debe cumplir los órganos superiores de dirección, está la número 119: “Diseñar de conjunto con los directivos de la instancia superior la política de exportaciones de productos y servicios a implantar. Garantizar el cumplimiento y sobre-cumplimiento del plan de exportaciones aprobado para el año. Realizar estudios sistemáticos de las nuevas posibilidades de exportación de productos y servicios”.²

REGULACIONES ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar los importadores y exportadores en las aduanas de entrada y salida de mercancías. Una restricción, regulación o barrera arancelaria, es aquella que un país aplica a otros, por medio de sus tarifas de importación a través de los aranceles impuestos a las mercancías de entrada. Los aranceles pueden asumir varias formas. Las más usuales son:

Ad Valorem: La cuota impositiva será un porcentaje sobre el valor en aduana de la mercancía.

Específico: Se expresan por unidad monetaria a percibir por cada unidad o múltiplo de unidades físicas. No considerada el precio de las mercancías.

Mixto: es una combinación de los dos anteriores.

¹ Se conoce comúnmente por la frase inglesa equivalente, Marketing mix.

² Bases del Perfeccionamiento Empresarial, p. 343.

Las barreras, también llamadas técnicamente restricciones o regulaciones no arancelarias, son todos los requerimientos que un país aplica en la importación de mercancías a su país, además del tratamiento arancelario.

Las barreras no arancelarias pueden ser de carácter burocrático y sanitario. Cuando un bien o servicio se le pone una barrera no arancelaria puede requerir una licencia previa para así poder efectuar la importación.

Las barreras, restricciones o regulaciones no arancelarias son de dos clases:

Cuantitativas: Permisos de importación o exportación; cuotas; precios oficiales; impuestos antidumping; impuestos compensatorios.

No Cuantitativas o Cualitativas: requisitos sanitarios; requisitos de empaque; requisitos de etiquetado; regulaciones fitosanitarias; regulaciones de toxicidad; regulaciones de ecológicas; normas técnicas; normas de calidad.

Todos los países de destino exigen la presentación de algún tipo de certificado sanitario o fitosanitario, y éste, lo tiene que expedir el país exportador a través de los organismos competentes.

PRINCIPALES ACUERDOS DE NIVEL MUNDIAL

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio - GATT

El GATT, acrónimo de *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) es un tratado multilateral, creado en la Conferencia de La Habana en 1947 y firmado en 1948, por la necesidad de establecer un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias, y está considerado como el precursor de la Organización Mundial de Comercio. El GATT era parte del plan de regulación de la economía mundial tras la Segunda Guerra Mundial, que incluía la reducción de aranceles y otras barreras al comercio internacional.

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio fue firmado por 23 países: Australia, Bélgica, Birmania, Brasil, Canadá, Ceilán, Chile, China,

Cuba, Estados Unidos de América, Francia, India, Líbano, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelandia, Países Bajos, Pakistán, Reino Unido, la República Checoslovaca, Rhodesia del Sur, Siria y Sudáfrica.

El funcionamiento del GATT se basa en las reuniones periódicas de los estados miembros, en las que se realizan negociaciones tendentes a la reducción de aranceles, según el principio de reciprocidad. Las negociaciones se hacen miembro a miembro y producto a producto, mediante la presentación de peticiones acompañadas de las correspondientes ofertas.

El GATT fue temporalmente un acuerdo multilateral diseñado para proveer un marco regulatorio.

Rondas del GATT

Ronda Ginebra (1948): 23 países. Se pone en vigencia el GATT.

Ronda Annecy (1949): 13 países.

Ronda Torquay (1951): 38 países.

Ronda Ginebra (1956): 26 países. Reducción de aranceles. Se fija la estrategia para futuras políticas del GATT respecto a países en desarrollo, mejorando su posición como participantes del tratado.

Ronda Dillon (1962): 26 países. Reducción de aranceles.

Ronda Kennedy (1967): 62 países. Reducción de aranceles. Se dio por primera vez una reducción general en los aranceles en lugar de especificar producto por producto. Acuerdo anti-dumping (en los Estados Unidos fue rechazado por el Congreso).

Ronda Tokyo (1973-1979): 102 países. Reducción de barreras no arancelarias. También redujo aranceles sobre bienes manufacturados. Mejora y extensión del sistema GATT.

Ronda Uruguay (1986): 125 países. Se creó la OMC para reemplazar el GATT. Reducción de aranceles y subsidios a la exportación, reducción de límites de importación y cuotas sobre los próximos 20 años, acuerdo para reforzar la protección a la propiedad intelectual, extendiendo la ley comercial internacional al sector de los servicios y liberalización de la inversión externa. También hizo cambios en el mecanismo de establecimiento de disputas del GATT. ³

Organización Mundial del Comercio – OMC

Organismo intergubernamental autónomo e independiente que busca promover el comercio internacional, el crecimiento económico y el desarrollo de las naciones. Es el único órgano internacional que se ocupa de las normas o reglas que rigen el comercio entre los países. Está orientado a promover un comercio internacional no discriminatorio, más libre, previsible, más competitivo y más ventajoso para los países menos adelantados.

Actualmente la mayoría de los países pertenecen a la Organización Mundial de Comercio.

En la Ronda Uruguay (1986) se creó la OMC para reemplazar el GATT, esta ronda duró siete años y medio, casi el doble del plazo previsto. Fue la mayor negociación comercial que haya existido en la historia de la Humanidad. En ella participaron 125 países y se negociaron temas referidos a productos industriales o agrícolas, textiles, servicios financieros, problemas de la propiedad intelectual y movimientos de capital; abarcó la casi totalidad del comercio, incluyendo los productos biológicos más novedosos, el software o los tratamientos médicos del SIDA.

Cuba es Miembro de la OMC desde el 20 de Abril de 1995.

³ Ver sitio Oficial del GATT / OMC en <http://www.wto.org/>

El GATT y la Organización Mundial del Comercio (OMC)

En 1994 el GATT fue actualizado para incluir nuevas obligaciones sobre sus signatarios. Uno de los cambios más importantes fue la creación de la [OMC](#). Los 75 países miembros del GATT y la [Comunidad Europea](#) se convirtieron en los miembros fundadores de la OMC el 1 de Enero de 1995. Los otros 52 miembros del GATT reingresaron en la OMC durante los 2 años posteriores. Desde la creación de la OMC, 21 naciones no miembros del GATT ingresaron y 28 están actualmente negociando su membresía. De los miembros originales del GATT, sólo Yugoslavia no reingresó a la OMC. Las partes contratantes que fundaron la OMC oficialmente dieron por finalizados los términos del acuerdo del “GATT 1947” el 31 de Diciembre de 1995.

OTROS ACUERDOS INTERNACIONALES

a) Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)

El Sistema Generalizado de Preferencias surgió en la II Conferencia de la UNCTAD (Nueva Delhi, India, 1968), según la cual los países desarrollados conceden a los países en vías de desarrollo acceso arancelario a sus mercados con un trato preferencial no discriminatorio y no recíproco.

Cuba es beneficiaria del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) en los países siguientes: Australia, Nueva Zelanda, Bulgaria, Unión Europea, Suiza, Canadá, Japón y Noruega.

El SGP ofrece a los exportadores de productos cubanos la oportunidad de recibir un tratamiento arancelario preferencial para las mercancías, amparadas por dichos esquemas y que se exporten a los mercados antes señalados. La Cámara de Comercio de la República de Cuba extiende los correspondientes certificados de origen a solicitud de los exportadores cubanos.

De los esquemas de preferencias en vigor, el de mayor utilización en Cuba es el de la Unión Europea, mercado al cual concurren la mayoría de las exportaciones bajo este régimen.

El Reglamento No. 2501 de 2001, en vigor a partir del 1 de Enero de 2002, y relativo a la aplicación de un sistema de preferencias arancelarias generalizadas, simplifica y armoniza los diferentes regímenes preferenciales, agrupando los productos en dos categorías: sensibles y no sensibles. Los primeros se benefician de una reducción global de 3.5 puntos porcentuales de los derechos *ad valorem* NMF, y una reducción suplementaria de los derechos específicos del 30 por ciento.

La reducción es de un 15 por ciento para los productos del código NC 2207 y de un 20 por ciento para los productos comprendidos entre el capítulo 53 y el 60 (textiles), mientras que los productos no sensibles se benefician de una suspensión de los derechos de aduana.

Este sistema de preferencias prevé la utilización del reglamento anterior, si el mismo representa una reducción arancelaria más elevada.

Por su parte, los acuerdos para evitar la doble imposición de carácter bilateral persiguen impedir el surgimiento de la misma obligación fiscal en dos (2) países distintos, sobre la misma persona. Cuba ha firmado 11 de estos acuerdos con Austria, Barbados, China, España, Italia, Líbano, Portugal, Rusia, Ucrania, Venezuela y Vietnam.

b) Sistema Global de Preferencias Comerciales (SGPC)

El Sistema Global de Preferencias Comerciales (SGCP) es un instrumento de cooperación comercial entre países en desarrollo de África, Asia y América Latina, pertenecientes al Grupo de los 77.

Los países miembros de este esquema se otorgan, de forma recíproca, un tratamiento arancelario preferencial, el cual se generaliza posteriormente al entrar en vigor esos compromisos. Los países menos adelantados no tienen

que hacer concesiones sobre bases de reciprocidad. Cuba es miembro fundador del SGPC y beneficiario de este esquema. Para la aplicación de las tarifas preferenciales debe acreditarse ante la aduana del país importador el origen de los productos, requiriéndose para ello la presentación del Certificado de Origen que expide la Cámara de Comercio de la República de Cuba.

c) Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Organismo de integración económica intergubernamental de América Latina. Fundado el 12 de Agosto de 1980 por el Tratado de Montevideo (TM 80). La ALADI reemplaza a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), que fuera fundada en 1960.

Es el mayor grupo latinoamericano de integración. Sus doce países miembros comprenden a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Pueden ser parte de la ALADI aquellos países latinoamericanos que así lo soliciten (Artículo 58 del TM80) y sean aceptados, previa negociación con los países miembros, conforme al procedimiento establecido por la Resolución 239 del Comité de Representantes.

El 6 de Noviembre de 1998 se aprobó la adhesión de Cuba a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) durante el X Consejo de Ministros de la Asociación, celebrado en Montevideo, Uruguay, país sede de este organismo internacional. Con este paso se avanzó de manera importante en uno de los objetivos fundamentales de la política exterior de Cuba: la integración económica a la región latinoamericana y caribeña. El ingreso de Cuba a la ALADI se hizo efectivo el 26 de Agosto de 1999, 30 días después de que el gobierno cubano depositara el Instrumento de Adhesión ante el gobierno uruguayo.

La ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos:

- Una **preferencia arancelaria regional** que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
- **Acuerdos de alcance regional** (comunes a la totalidad de los países miembros).
- **Acuerdos de alcance parcial**, con la participación de dos o más países del área.

Actualmente se encuentran en proceso de negociación Acuerdos de Alcance Parcial a ser firmados en un futuro próximo con Honduras y Panamá.

d) Comunidad del Caribe (CARICOM)

La Comunidad del Caribe (en inglés, *Caribbean Community* o CARICOM) nació el 4 de Julio de 1973 con la firma del Tratado de Chaguaramas por los primeros ministros de cuatro naciones (Barbados, Guyana, Jamaica y Trinidad & Tobago), con el fin de fortalecer sus lazos e integrar un mercado común en la región del Caribe. Actualmente cuenta con 15 miembros plenos, 5 miembros asociados y 7 miembros observadores, la mayoría de los cuales pertenecen a la Mancomunidad Británica de Naciones. Los máximos órganos de gobierno son la Conferencia de Jefes de Estado y el Consejo de Ministros.

Con la comunidad del Caribe (CARICOM), Cuba suscribió el Acuerdo de Comercio y Cooperación Económica, el 5 de Julio de 2000 en la isla Canoiuan de San Vicente y Las Granadinas, en el marco de la XI Cumbre de los Jefes de Gobierno de dicha comunidad.

Este acuerdo tiene como objetivo establecer la apertura de mercados mediante listas positivas de productos con arancel cero; la eliminación de barreras no

arancelarias y el establecimiento de un sistema de normas de origen. Este instrumento abarca también un conjunto de temas tales como la promoción y protección de inversiones, el comercio de servicios, la cooperación en las áreas de transportación, la propiedad intelectual y el turismo. Esta apertura contempla estipulaciones para la promoción, facilitación y financiamiento del comercio. Comprende además la promoción de un sistema de consulta y la coordinación sobre temas de interés con vista al intercambio de información y a la adopción de posiciones comunes ante terceros países y en organismos regionales.

e) Grupo de países ACP

Cuba participó, entre los años 1998 y 2000, en calidad de observador, en el proceso de negociación del nuevo Acuerdo de Asociación ACP-UE, denominado finalmente Acuerdo de Cotonou.

En la 72ª sesión del Consejo de Ministros ACP celebrada en Bruselas en Diciembre de 2000, y sin haber concluido aún las modificaciones al texto del Acuerdo Georgetown, los ministros ACP adoptaron, por unanimidad, la decisión política de convertir a Cuba en el miembro número 78 del Grupo. De esta manera, Cuba se convirtió en el único país miembro del Grupo ACP no firmante del acuerdo de Cotonou.

Por otro lado, Cuba abrió unilateralmente su mercado a una lista específica de productos, preferentemente industriales procedentes de Bolivia, Ecuador y Paraguay, países de menor desarrollo económico relativo de la ALADI, que tienen un tratamiento diferenciado dentro de la asociación.

También, Cuba forma parte de los acuerdos sobre semillas y sobre bienes culturales firmados por los países miembros de la ALADI, en virtud del cual se derogan los adeudos arancelarios para un grupo de productos incluidos en estos acuerdos.

f) Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

Es un bloque comercial cuyos propósitos son promover el libre intercambio y movimiento de bienes, personas y capital entre los países que lo integran, y avanzar a una mayor integración política y cultural entre sus países miembros y asociados.

El 26 de marzo de 1991 se firma el Tratado de Asunción, que adopta el nombre de *Mercosur*, que le da al bloque una estructura institucional básica y establece un área de libre comercio entre los países que lo integran.

Sus estados miembros fundadores son Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay. Venezuela se incorpora al bloque en julio de 2006. Los países asociados son: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú.

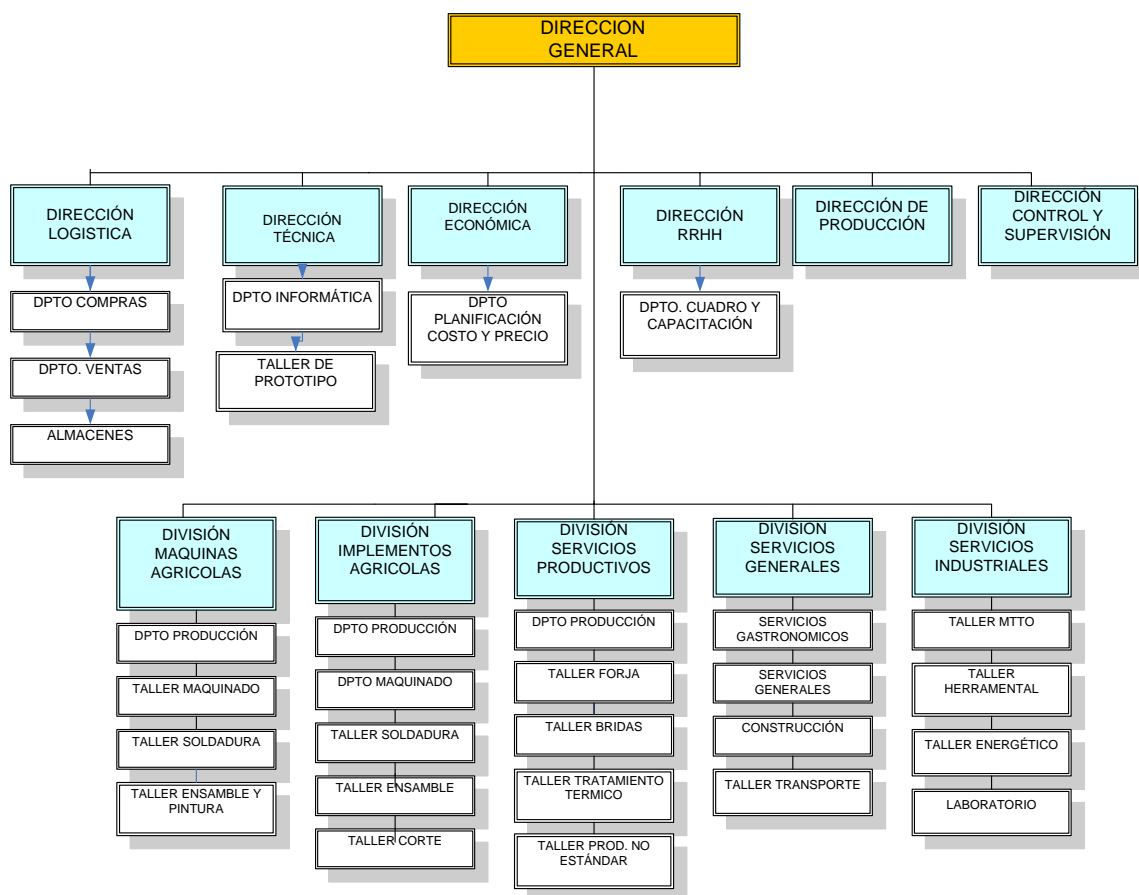
Cuba firma por esos días su primer acuerdo tipo 4+1 con MERCOSUR, mediante el cual se multilateralizan las preferencias arancelarias otorgadas a través de los acuerdos bilaterales con Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay.

Con este Acuerdo de Complementación Comercial, Cuba otorga preferencias para 2720 posiciones arancelarias y recibe preferencias para 1242, lo cual se establece mediante un cronograma de desgravación en un periodo máximo de cinco años. La firma de este acuerdo beneficiará las exportaciones cubanas al tener un mayor acceso al mercado de estos 4 países.

ANEXO No. 3

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

EMPRESA HÉROES DEL 26 DE JULIO



ANEXO No. 4

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA HEROES DEL 26 DE JULIO.

La estructura actual aprobada

Al Director General se le subordina:

- ⇒ **Dirección de Logística**
- ⇒ **Dirección Técnica**
- ⇒ **Dirección Económica**
- ⇒ **Dirección de Recursos Humanos**
- ⇒ **Dirección de Producción**
- ⇒ **Dirección de Control y Supervisión**
- ⇒ **División de Máquinas Agrícolas**
- ⇒ **División de Implementos Agrícolas**
- ⇒ **División de Servicios Productivos**
- ⇒ **División de Servicios Generales**
- ⇒ **División de Servicios Industriales**

A la Dirección General se le subordina:

- ✓ Asesor "B" Jurídico
- ✓ Grupo de Calidad
- ✓ Técnico de Seguridad y Protección.
- ✓ Técnico en Documentación Secreta
- ✓ Técnico para la defensa y defensa civil
- ✓ Oficial de guardia operativa

A la dirección de Logística se le subordina:

- ✓ Departamento de Compra.
- ✓ Departamento de Ventas.
- ✓ Departamento Almacenes.
 - Almacén Central (Químico, Herramental, Mantenimiento, Equipos Ligeros, Fundido y Componente)
 - Almacén de Venta
 - Almacén de Laminado
 - Almacén de Víveres

A la dirección Técnica se le subordina:

- ✓ Grupo de Tecnología
- ✓ Grupo de Desarrollo
- ✓ Grupo de Asistencia Técnica
- ✓ Departamento de Informática
- ✓ Taller de Prototipo

A la dirección Económica se le subordina:

- ✓ Departamento de Planificación, Costo y Precio

ANEXO No. 4

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A la dirección de Recursos Humanos se le subordina:

- ✓ Grupo de OTS
- ✓ Grupo de Recursos Laborales
- ✓ Grupo de Seguridad y Salud
- ✓ Departamento de Cuadro y Capacitación

A la dirección de Producción se le subordina:

- ✓ Grupo de Planificación de La Producción

Dirección de Control y Supervisión.

- ✓ Auditores adjuntos

División de Máquinas Agrícolas.

- ✓ Departamento de Producción.
- ✓ Taller de Maquinado
- ✓ Taller de Soldadura
- ✓ Taller de Ensamblaje y Pintura

División de Implementos Agrícolas.

- ✓ Departamento de Producción.
- ✓ Taller de Maquinado
- ✓ Taller de Soldadura
- ✓ Taller de Ensamblaje
- ✓ Taller de Corte

División de Servicios Productivos.

- ✓ Departamento de Producción.
- ✓ Taller de Forja
- ✓ Taller de Bidas
- ✓ Taller de Tratamiento Térmico
- ✓ Taller de Producción no Estándar

División de Servicios Generales.

- ✓ Grupo económico.
- ✓ Departamento de Servicios Gastronómicos
- ✓ Departamento de Servicios Generales
- ✓ Departamento de Construcción
- ✓ Taller de Servicios de Transporte

División de Servicios Industriales.

- ✓ Grupo económico.
- ✓ Taller de Mantenimiento
- ✓ Taller de Herramental
- ✓ Taller de Energético
- ✓ Laboratorio

ANEXO No. 4

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CAPITAL HUMANO.

La organización cuenta con 700 trabajadores, de ellos el 59 % son obreros, el 19 % técnicos medios, el 12 % de nivel superior, el 5 % administrativo y 6 % dirigentes. La superación técnica dentro de los obreros contamos con las siguientes especialidades: paileros, soldadores, mecanicos de taller, pintores, mecanicos de mantenimiento, electricistas.

Entre los profesionales contamos principalmente con ingenieros mecánicos, en construcción de maquinarias, industriales, contabilidad, entre otras, los cuales se actualizan constantemente en diplomados, cursos de postgrado y certificaciones en diferentes centros educacionales del país.

ESTRUCTURA DEL CAPITAL HUMANO

No	Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores	Porciento
1	Obreros	410	59 %
2	Técnicos medios	130	19 %
3	Nivel superior	87	12 %
4	Administrativos	35	5 %
5	Dirigentes	38	6 %
	Total	700	

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

Es el manejo tecno-científico de las actividades propias de la exportación. Se dice también que es la aplicación del proceso administrativo en las operaciones de comercio exterior y comprende:

Administración de la Exportación

- a) Planificación: para resolver anticipadamente los problemas estratégicos de la materia exportable.
- b) Organización: porque se requiere de una estructura orgánica y en forma específica.
- c) Dirección: por cuanto las tareas de exportación requieren de la aplicación de modelos precisos, además de una coordinación con los estamentos pertinentes.

Control: para verificar, fiscalizar, auditar y prever mediante la retroalimentación todas las funciones que deberían ser reprogramadas.

Accesión Aduanera Incorporación de un Estado al territorio aduanero de otro.

ACE Acuerdo de Complementación Económica. Son aquellos convenios suscritos entre países y que están preferentemente orientados a eliminar restricciones que distorsionan y afectan negativamente el intercambio comercial y las inversiones entre ellos.

Acuerdos Comerciales Contratos entre dos o más países, mediante los cuales se regulan materias estrictamente comerciales. Tienen carácter de tratados arancelarios para procurar ventajas y seguridad en las aplicaciones de las tarifas y regímenes aduaneros que afectan a los contratantes.

Acuerdos de Nueva Generación Tratados comerciales que en sus cláusulas contienen nuevas áreas como los servicios, inversión, propiedad intelectual, compras gubernamentales, normas técnicas, prácticas desleales de comercio entre otras.

Ad Valorem Arancel basado en un porcentaje del valor de la carga.

Admisión Temporal Régimen aduanero por el cual se permite el ingreso dentro del territorio aduanero de un país, con suspensión de los derechos y tasas a la importación, de mercaderías importadas con un propósito definido y destinadas a ser reexportadas, ya sea en su estado originario o como resultado de determinadas transformaciones o reparaciones dentro de un plazo preestablecido en la normativa que regula este régimen. Se debe constituir una garantía a favor de la aduana que otorga el régimen.

Aduana Unidad administrativa encargada de la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercadería, como el

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

control del tráfico de los bienes que se internan o externa de un territorio aduanero, realizando su valoración, clasificación y verificación, y de la aplicación y la fiscalización de un régimen arancelario y de prohibiciones.

Agente de Transporte Aduanero	Persona de existencia visible o ideal que, en representación de los transportistas, tiene a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y de sus cargas ante la Aduana.
Back to back	Cuando el beneficiario del crédito no es el proveedor final de la mercancía y el crédito recibido no es transferible, el exportador puede solicitar a su Banco que emita un nuevo crédito documentario respaldado por el primer crédito recibido. Son dos créditos distintos (a diferencia del transferible). Son operaciones muy complejas y con elevado riesgo para los bancos.
BAF (Bunker Adjustment Factor)	Factor de Ajuste de Combustible. Influye en el cálculo del flete marítimo.
Balanza Comercial	Conjunto de transacciones comerciales realizadas por un país con el exterior, en un periodo determinado (un año), consistentes en la importaciones y exportaciones de mercancías consideradas en su conjunto, exteriorizándose el resultado de tres maneras distintas, conforme a los resultados de los valores totales intercambiados, puede ser: Balanza comercial nivelada (cuando la importación y la exportación se equilibran), deficitaria o favorable (exceso de importación sobre exportación) y, favorables o con superávit (exceso de exportación sobre importación).
Balanza de Pagos	Es el registro sistemático de todas las transacciones económicas entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo, llevados a cabo durante un período determinado, generalmente un año.
Banco Corresponsal	Dentro de la carta de crédito, es el banco que recibe la notificación de la apertura de una carta de credito y las condiciones del mismo. Comunica esto al exportador.
Carta de Garantía	Documento, expedido por una compañía de aeronavegación, que constituye la prueba de un contrato transporte de carga, siendo, al mismo tiempo, el comprobante de la recepción de las mercancías a ser transportada, con indicación del importe correspondiente en concepto de flete.
Certificado Consular	Documento de autenticidad, expedido por las autoridades consulares de un país, sobre los contratos, precios y otros extremos de interés

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

para los despacho de aduana.

Certificado de Análisis	Documento que certifica que la naturaleza, composición, grado, etc. de la mercancía corresponde a la calidad contratada
Certificado de Depósito	Se exige en los casos en que la existencia de depósito previo obligue a haberlo realizado antes de despachar la mercancía.
Certificado de Inspección	Certificado que indica que las mercancías han sido examinadas y encontradas conformes con la mencionada en un contrato o una proforma. Lo realizan compañías especializadas. SGS, Bureau Veritas, Lloyd's, etc. Generalmente se inspecciona el 10%
Certificado de origen	Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario del país o de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas. Este documento se exige en el país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías.
Certificado de Peso	Es un documento en el que se hace constar el peso de la mercancía (neto y bruto) bulto por bulto.
Certificado de Sanidad	Documento que certifica que la mercancía ha sido examinada y se encuentra en perfectas condiciones para el consumo humano
Certificado Fitosanitario	Documento normalmente exigido en exportaciones de productos silvoagropecuarios, que certifica que los productos han sido examinados y que se ajustan a las disposiciones fitosanitarias vigentes en el país del exportador
CFR. Cost And Freight. (Inglés).	Incoterm. "Coste y flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía.
CIF. Cost, Insurance And Freight. (Inglés).	Incoterm. "Coste, seguro y flete" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF, el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.
Cláusula de la nación más favorecida	Cláusula insertada en los acuerdos o tratados de comercio, en la cual se estipula que todos los beneficios, ventajas o franquicias de cualquier genero (en materia de aranceles, transportes, tasas, etc.) que conceda en el futuro a cualquier tercer país uno de los

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

	contratantes, se harán automáticamente extensivo a los otro contratantes.
Cláusulas de Salva Guardia	Tienen por finalidad posibilitar a los países la adopción con carácter transitorio de medidas de diversa naturaleza tendientes a contra restar consecuencias indeseables para su economía.
Cláusula roja	Permite al exportador disponer total o parcialmente del importe del crédito antes de presentar los documentos en él requeridos y aún antes de expedir la mercancía. Es una financiación del importador al exportador.
Coefficiente de Estiba	$Ce = V / P$; Siendo V= Volumen (m3) y P = Peso (Tn3).
Collect (Inglés)	Porte debido, pagadero en destino.
Comercio de compensacion:	También denominado trueque o intercambio, donde el comprador se compromete a adquirir la mercadería solo con la condición de que el vendedor utilice parte de las ganancias para comprar productos o materias primas del país del comprador que en otras circunstancias no serian comercializables.
Commodities (inglés)	Término muy usado en tráfico internacional, a cuyos efectos significa materia a granel o, más bien, materia prima, cuyo concepto incluye también a los productos semielaborados, base de algún proceso industrial más complejo.
Conocimiento de embarque:	Es un instrumento típico del transporte marítimo de carga cuya función primordial es constituir la prueba del contrato de fletamento, como recibo de las mercancías cargadas y al mismo tiempo, el título representativo de ella con todas las características de un documento negociable. Puede estar extendido a la orden de determinada persona o empresa o ser al portador. Puede ser negociable o no negociable
Conocimiento de Embarque Limpio a Bordo:	Hace referencia al estado de la mercadería a bordo del buque. Limpio a bordo (clean on board) significa que en apariencia la carga no presenta deficiencia del embalaje, faltas de números u otras marcas.
Conocimiento de Embarque a la Orden: (To The Order)	Cuando un BL es a la orden, el propietario de la mercancía (el poseedor del BL), puede convertirlo: en nominativo (mediante endoso), ponerlo a la orden de otra firma o dejarlo con el endoso firmado en blanco. Son los más utilizados.
Conocimiento de embarque nominativo:	Son extendidos a nombre de una persona determinada, que podrá hacerse cargo de la mercancía previa identificación y presentación de uno de los BL originales. No admiten endoso.
Consignatario:	Persona designada por el expedidor del Producto para que se haga cargo de ella y la entregue al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o ideal, si así lo

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

determina el remitente de la misma.

Contenedor: Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente.

Consorcio de Exportación: Se trata de una organización empresarial utilizada generalmente por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y consiste en el agrupamiento de productores o fabricantes de productos iguales, semejantes o complementarios para la comercialización conjunta en el exterior de las mercaderías exportables, constituyéndose en una entidad común para encarar los negocios.

Consolidación: Combinación de varias cargas pequeñas en un embarque unitario para aplicar las tasas portuarias correspondientes a los recipientes completos de carga.

Cpt. Carriage Paid To. (inglés) Incoterm. "Transporte pagado hasta" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista designado por él; pero, además, que debe pagar los costes del transporte necesario para llevar la mercancía al destino convenido. Esto significa que el comprador asume todos los riesgos y cualquier otro coste contraído después de que la mercancía haya sido así entregada.

Crédito a la exportación: Crédito destinado al financiamiento de exportaciones. Las modalidades más frecuentes son: pre financiación, post financiación y la financiación de inversiones para exportar.

Crédito documentario irrevocable: El crédito no puede ser modificado o cancelado sin el acuerdo del Banco emisor, Banco confirmador (si lo hubiese) y del beneficiario. Es un compromiso en firme por parte del Banco emisor en favor del exportador. A falta de una indicación clara en el crédito, éste será considerado como irrevocable. El Crédito Documentario Irrevocable, puede ser confirmado o no confirmado.

Crédito documentario revocable: Pueden ser anulados o modificados por el Banco emisor en cualquier momento y sin tener que avisar al beneficiario. Sin embargo el Banco emisor queda obligado por todos los pagos, compromisos, aceptaciones o negociaciones efectuadas con anterioridad al recibo de la notificación de modificación o cancelación. Se desaconseja absolutamente su uso, ya que no es un compromiso de pago en firme. En la práctica no se emplean nunca, salvo contadas excepciones.

Crédito documentario transferible: Un Crédito Documentario Transferible es emitido a favor de un beneficiario que no es quien produce la mercancía sino un intermediario, que ha establecido un contrato de venta con un comprador, pero depende de una tercera parte (el exportador), para

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

suministrar la mercancía a su cliente. Especialmente indicado para las Trading Companys. El beneficiario puede dar instrucciones al Banco pagador, aceptador o negociador para que el crédito sea utilizable, parcial o totalmente, por uno o más beneficiarios de su país o de otro país. Si se quiere que un Crédito Documentario sea Transferible, hay que especificarlo en las condiciones del crédito, indicando la mención transferible.

**Crédito
documentario:**

Es un convenio en virtud del cual un Banco (Banco Emisor), obrando a petición de un cliente (ordenante) y de conformidad con sus instrucciones, se obliga a efectuar un pago a un tercero (beneficiario) o autoriza a otro Banco a efectuar dicho pago, contra presentación de los documentos exigidos dentro del tiempo límite especificando, siempre y cuando se hayan cumplido los términos y condiciones del crédito.

**Crédito
Stand-by:
(Inglés)**

Un crédito Stand-by es usado como un sustituto de un aval. Es un aval de ejecución documentaria sujeto a los URU's. Se pueden usar en cualquier tipo de transacción y están basados en el concepto de incumplimiento de contrato por parte del ordenante del crédito Stand-by.

**Daf. Delivered at
Frontier:
(ingles)**

Incoterm. "Entregadas en frontera" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador sobre los medios de transporte utilizados y no descargados, en el punto y lugar de la frontera convenidos, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante, debiendo estar la mercancía despachada de exportación pero no de importación.

**DDP. Delivered
Duty
Paid.(inglés)**

Incoterm. "Entregada derechos pagados" significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, despachada para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo DDU, pero además paga los derechos de la importación de la mercancía. Supone la mayor obligación y riesgos para el vendedor dentro de los Incoterms.

**DDU. Delivered
Duty Unpaid:
(ingles)**

Incoterm. "Entregada derechos no pagados" significa que el vendedor realiza la entrega de mercancía al comprador, no despachada de aduana para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los costes y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar.

**Declaración de
Aduana:**

Se denomina así al formulario impreso, debidamente cumplimentado por el importador/exportador que tiene como objetivo principales: permitir la liquidación y el cobro de los derechos, impuestos u otros

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y fiscalizar la importación/exportación de mercancías sujetas a limitaciones y/o protecciones (flora, fauna) y/o prohibiciones y/o exenciones (derechos).

- Depósito Aduanero:** Son recintos, bajo el control de la Aduana en el que las mercancías no abonan derechos de importación. Se usan sobre todo cuando un importador no sabe cual será el destino final de la importación. Se permiten las mismas operaciones que en las Zonas Francas.
- DEQ. Delivered Ex Quay. (inglés).** Incoterm. "Entregada en muelle" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador, sin despachar de aduana para la importación, en el muelle (desembarcadero) del puerto de destino convenido.
- Derechos de Aduana:** Impuestos que gravan las mercancías que ingresan a un país. Están establecidos en el arancel aduanero y/o en la legislación vigente.
- DES. Delivered Ex Ship.:(inglés)** Incoterm. "Entregada sobre buque" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta a disposición del comprador a bordo del buque, no despachada de aduana para la importación, en el puerto de destino convenido.
- Destinación Aduanera:** Manifestación de voluntad del dueño, consignatario o remitente de la mercancía que, expresada mediante la Declaración, indica el régimen aduanero que debe darse a las mercancías que se encuentran bajo la potestad aduanera.
- Divisa:** Medio de pago internacional representado por una moneda extranjera emergente de los créditos que un país tiene contra otro por el suministro de mercancías, capitales o servicios, o por las autorizaciones que éste le haya conferido para efectuar pagos girando temporariamente en descubiertos.
- Drawback:** Restitución o devolución, total o parcial, de los derechos de importación u otros impuestos internos sobre materias primas o mercancías importadas, cuando son reexportadas, ya sea con un mayor grado de elaboración o formando parte, en mayor o menor proporción, de otros artículos que se exportan.
- Dumping:** Venta de productos de un país a otro a precios inferiores a los de exportación establecidos o por debajo de los costos de producción en el país de origen.
- Embalaje:** Protección de las mercaderías durante todas las operaciones de transporte y manejo que supone el proceso de exportación, de modo que lleguen a manos del cliente final, en el extranjero, en las mejores condiciones.
- Embarque:** Carga en un vehículo o nave.

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

Enclaves:	Territorios que no forman parte del área política de un país, y que por conveniencia de administración se incorporan al sistema aduanero de éste. Los enclaves pueden, por consiguiente, ser exclusiones o exclaves de otros países o áreas políticas independientes.
Envase:	Continente interior o exterior con que normalmente se presentan las mercancías, siempre que éste sea común o usual en el comercio internacional.
Estacionalidad:	Período de tiempo asociado a determinadas actividades productivas, que se repite cíclicamente todos los años.
Exclaves:	Son aquellas partes del área política de u país administradas, por convención, como parte del sistema aduanero de otro Estado.
Exportación:	Desde un punto de vista comercial se entiende por tal la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.
EXW. EX WORKS: (inglés)	Incoterm. En fábrica significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, taller, fábrica, almacén, etc.), sin despacharla para la exportación ni cargarla en un vehículo receptor.
Factoring:	Cesión que la empresa exportadora hace a un intermediario financiero sobre el derecho de cobro de los créditos otorgados, a un interés preestablecido, pudiendo este asumir o no el riesgo de la operación.
Factura Proforma:	Es una prefactura entregada por el exportador al importador, con el objetivo de dar a conocer al importador con exactitud el precio que pagará por las mercancías y la forma de pago. Cuando el importador la remite firmada al exportador da aceptación a la misma.
FAS. Free Alongside Ship: (ingles)	Incoterm. "Franco al costado del buque" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido.
FCA. FREE CARRIER-NAMED PLACE: (ingles)	Incoterm. "Franco transportista" significa que el vendedor entrega la mercancía, despachada para la exportación, al transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido.
Fecha de Embarque:	Es aquella que se estipula en la declaración de exportación. Se registra también en el Conocimiento de Embarque, Guía Aérea o Carta de Porte emitida por la respectiva empresa de transporte. A partir de esta fecha se establecen los plazos dentro del proceso de exportación.

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

FOB. FREE ON BOARD: (inglés).	Incoterm. "Franco a bordo" significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.
FORFAITING:	Compra de letras de cambio aceptadas, créditos documentarios u otras promesas de pago, renunciando el adquiriente de estos efectos a cualquier derecho o demanda frente al exportador y los anteriores titulares.
FORWARDER: (inglés)	Expedidor, remitente, transitario.
Franquicia:	Exención total o parcial del pago de tributos, dispuesta por ley.
Fuerza mayor:	Cláusula que limita las responsabilidades de los proveedores y transportistas bajo ciertas circunstancias.
GATT. General Agreement on Tariffs and Trade:	Este organismo intergubernamental, al que ha sucedido la Organización Mundial del Comercio (OMC) y que organizaba las negociaciones para la liberalización del comercio mundial, velaba por el sistema comercial multilateral y, en particular, por el principio de no discriminación, que rige las relaciones comerciales de las Partes Contratantes, principio comúnmente denominado "cláusula de la nación más favorecida" (NMF).
IATA:	Asociación de Transporte Aéreo Internacional.
Importación:	Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.
Incoterms:	Son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. Su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos, entre exportador e importador. Hay 13 términos: EXW, FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEQ, DAF, DDP, DDU, FCA, CPT, CIP. Los Incoterms regulan: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de los costes, los trámites de documentos. Pero no regulan: la forma de pago ni la legislación aplicable. Su uso no es obligatorio.
Joint Venture: (inglés)	Asociación temporal de empresas para desarrollar un proyecto; sociedad mixta con riesgo compartido.
Jurisdicción Aduanera:	Porción del territorio aduanero dentro del cual las mercaderías están sujetas a la vigilancia y reglamentación aduanera. Ella comprende, no sólo los puertos u otros lugares donde están situadas las aduanas, sino también el radio de vigilancia costera o terrestre hasta donde se extiende esa jurisdicción. El área o territorio aduanero se confunde

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

generalmente con el territorio político, siendo la jurisdicción aduanera el lugar o recinto concreto donde se cumplen las formalidades de índole arancelaria otro tipo.

Letra de cambio:	Documento o título valor mediante el cual una persona física o jurídica (librador) ordena a otra (librado) pagar una cantidad a favor de un tercero, a su vencimiento.
Licencia de Exportación:	Documento que concede permiso para exportar mercancías especificadas dentro de un plazo concreto.
Licencia de Importación:	Es la autorización oficial que permite la entrada de las mercancías en el país del importador. Si las mercancías no están sometidas a restricciones aduaneras se expiden automáticamente.
Lineas de Crédito:	Se refiere a los créditos que los bancos ponen a disposición del usuario para determinados fines.
Logística Integrada:	Control del flujo de productos desde los insumos hasta el producto final que llega al consumidor, incluyendo los flujos informativos y financieros asociados.
Marca:	Denominación amplia que puede referirse a un nombre, un término, un símbolo y/o un diseño especial con el que se tratan de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores. Una marca diferencia un producto de sus competidores. Una Marca Registrada es aquella que ha recibido protección legal debido a que, de acuerdo con la ley, se ha convertido en propiedad de quién la registra.
Materia prima:	Materia no transformada, utilizada para la producción de un bien. Los procesos productivos alteran su estructura original.
Manifiesto:	Relación detallada de todo el cargamento de un transporte, que debe ser presentada por el transportista a las autoridades competentes que se la requieran. Este documento contiene detalle de marca, número, especie de mercadería, kilos, cargadores, consignatario o cualquier otra información que pueda ser requerida por la autoridad aduanera o consular en los países de exportación y/o importación.
Maquila:	Empresas internacionales, generalmente fronterizas, que operan por subcontratación por parte de empresas de otro país donde los productos finales son reimportados sin el pago de derechos de aduana.
Medio de pago internacional:	Se emplea en el comercio internacional como consecuencia de operaciones del exterior. Los medios de pago resultan insustituibles en el mercado internacional.
Mercosur:	Mercado común de América del Sur. Agrupación regional formada

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

por Argentina; Brasil, Paraguay y Uruguay. El día 26 de marzo de 1991, en la ciudad de Asunción del Paraguay se firma el “Tratado de Asunción” para la Constitución de un Mercado Común entre estos países. Bolivia y Chile son países socios del MERCOSUR.

- Muestra comercial:** Artículo representativo de una categoría determinada de mercancías ya producidas, o que sea modelo de mercancías cuya fabricación está contemplada.
- NAFTA:** (North American Free Trade Agreement) Acuerdo comercial que abarca Canadá, México y los Estados Unidos, implementado el 1 de enero de 1994, con un período de transición de 15 años. Las mayores previsiones agrícolas incluyen: eliminación de barreras no arancelarias - inmediatamente a la implementación, generalmente a través de la conversión de éstas a aranceles; eliminación de tarifas (aranceles), algunos de manera inmediata, la mayoría dentro de 10 años y algunos otros productos sensibles gradualmente a más de 15 años; previsiones de salvaguardias especiales; y reglas de origen para asegurar que México no sirva como una plataforma para exportaciones de terceros países hacia los Estados Unidos.
- Naladisa:** Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.
- Nomenclatura arancelaria:** Lista o nómina de mercancías, objetos del comercio internacional, ordenadas sistemáticamente a base de determinados principios, su naturaleza, origen, destino, etc. Si frente a cada una de las mercancías de una nomenclatura hacemos figurar los derechos de importación, esta se transforma en un arancel.
- OMC:** Organización Mundial de Comercio.
- Orden de Embarque:** Documento suscrito por el Agente de Aduanas, que se constituye en una solicitud ante el Servicio Nacional de Aduanas para que éste autorice el embarque de las mercaderías.
- Orden de pago:** Instrumento de pago por el cual el comprador internacional transfiere al vendedor por intermedio de un banco, los fondos necesarios para el pago de la exportación.
- Organización Internacional de Normalización.** Organización internacional especializada en normalización, que agrupa a un conjunto muy importante de centros nacionales de normalización de distintos países. El objeto de la I.S.O., según su Constitución, es el favorecer el desarrollo de la normalización en el mundo con miras a facilitar los intercambios de mercancías y las prestaciones de servicios entre las naciones, y de desarrollar la cooperación en los dominios intelectual, científicos, técnicos y económicos. Esta organización fue instituida en 1946, su sede esta en
- En inglés**
International Organization for Standardization - ISO:

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

Ginebra, Suiza.

- Outsiders: (en inglés)** Buques que no pertenecen a una Conferencia Marítima.
- Packing credit:** Crédito documentario en el cual el banco emisor autoriza al banco corresponsal a efectuar, por su cuenta, orden y riesgo, un anticipo a cuenta de la negociación definitiva del crédito, con sujeción a determinada condición.
- Packing List: (inglés)** Es una lista en que se especifica el contenido de cada bulto de una operación de exportación.
- País de Origen:** Por tal se entiende, si se trata de productos naturales, allí donde son producidos, y si de manufacturas, el lugar donde se ha efectuado la transformación para darles la condición con que son introducidas en el país importador.
- País de procedencia:** Se entiende el país del cual llega directamente la mercadería, sin considerar si fue producida o manufacturada en él.
- Pallet:** Plataforma constituida por dos pisos unidos por largueros. Medidas: Universal= 1200 x 1000 mm. Europalet=1200 x 800 mm. Altura máxima= aprox. 1,70 m.
- Póliza de Seguro:** Documento en que constan las condiciones estipuladas entre asegurador y asegurado con respecto al contrato de seguro. Las primas aplicables se calculan en función del tiempo de vigencia de los contratos, del valor asegurado y las de los riesgos propios de la carga y de los riesgos corridos durante su manipuleo y transporte.
- Posición Arancelaria:** Permite incorporar la posición arancelaria del producto o servicio. Utiliza el sistema internacional de 6 cifras. El código internacional de 6 dígitos en distintos países se agrega entre 4 y 6 adicionales para una mejor especificación del producto o servicio.
- Precios de Referencia:** Fijación por parte de la autoridad gubernamental de un precio a un producto con el objeto de aplicar un arancel.
- Puerto Libre:** Concesión hecha un Estado para disponer de un puerto en otro país como si fuese propio, es decir, embarcar u desembarcar mercancía y transportarla, sin interferencia o derechos aduaneros.
- Reexportación:** Cuando una mercadería proveniente del exterior se despacha a plaza a un país, para luego volverla a embarcar con cualquier destino. Se dice que esa mercadería a sido “reexportadas”, por que ha sufrido dos exportaciones: Desde su país de origen asía el territorio de tal o cual país y desde hay asía un tercero después.
- Régimen** Tratamiento aplicable a todas las mercaderías sujetas al control de la

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

Aduanero:	aduana, respecto de las leyes y reglamentos aduaneros y de conformidad a su naturaleza y al objetivo de cada operación.
Reimportación:	Respecto de mercaderías que se exportaron, cuando vuelven, por cualquier causa, al país de donde son originarias, o con respecto a mercaderías extranjeras introducidas al país, si son exportadas para volver a importárselas nuevamente por cualquier motivo más tarde.
Reintegro:	Es el régimen por el cual se restituyen total o parcialmente, los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores por la mercadería o servicio que se exporta definitivamente.
Restricciones o prohibiciones aduaneras:	A las franquicias aduaneras se les suele oponer numerosos procedimientos de restricciones del comercio de importación y exportación; estas prohibiciones pueden ser generales, limitadas, permanentes o temporales, se explican por diversas finalidades: fiscales, protección industrial o comercial, protección de la salud pública, defensa de la propiedad intelectual o artística, etc.
Retorsión:	Hay retorsión cuando un Estado aplica a otro Estado la misma restricción o prohibición que éste, en uso de un derecho, ha aplicado en detrimento de los intereses de aquél.
Ronda Uruguay:	La última de las grandes negociaciones celebrada bajo los auspicios del GATT con el fin de liberalizar el comercio mundial de bienes y de servicios. Se inició en Punta del Este (Uruguay) en 1986 y se concluyó en Marrakech en 1995. Fue mucho más ambiciosa que sus antecesoras (Ronde Dillon, Ronda Kennedy, Ronda Tokio), puesto que superó con creces el objetivo tradicional y primordial del desmantelamiento arancelario y procuró, por otra parte, una mayor integración de los países en desarrollo en el sistema comercial multilateral. Dio nacimiento a la OMC.
Salida tempotal. Exportación temporal:	Régimen suspensivo de derechos, al amparo del cual determinadas mercancías, nacionales o nacionalizadas, pueden salir temporalmente del país sin incurrir en las obligaciones que causaría su exportación, siempre que sean perfectamente individualizables e identificables, y que los interesados se comprometan a retornarlas dentro de los plazos reglamentarios.
Salvaguardas:	Medidas excepcionales de protección que utiliza un país para proteger temporalmente a determinadas industrias nacionales que se encuentran dañadas o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno en condiciones de competencia leal.
Sistema armonizado:	Sistema armonizado de designación y clasificación de las mercancías. Nueva nomenclatura universal de las mercancías adoptada por el Consejo de Cooperación Aduanera y aplicada por la

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

mayoría de los países del mundo.

Sistema de franjas de precios: Es un mecanismo de estabilización de los precios internos a través de la fijación de un precio de referencia "piso" y un precio de referencia "techo" entre los cuales se desea mantener el costo de importación de un determinado producto. La estabilización se logra aumentando el arancel ad-valorem (general) cuando el precio internacional cae por debajo del nivel piso, y rebajando dicho arancel, hasta cero, cuando dicho precio aumenta por encima del techo.

Sobrestadía: El dinero pagado por el exportador por los retrasos en la carga, descarga o por ocupar espacio en un puerto o almacén más allá de un plazo especificado.

Tasa: Derecho que percibe el Estado como persona soberana, por servicios o prestaciones especiales o individualizables, de carácter jurídico-administrativo, organizados con fines colectivos y que les paga el usuario a su solicitud. (Tasa de Estadísticas, Tasa de Comprobación, Tasa de Almacenaje, Tasa de Servicios Extraordinarios, etc.).

Tipo de cambio: El precio de una divisa con relación a otra.

TRAMP: Barco que atraca en un puerto cualquiera donde espera recoger carga (inglés) (lo contrario de barco de línea regular).

Transporte multimodal internacional: Porte de mercancía por dos o más modos diferentes de transportes (camión, vagón, buque, aéreo), en virtud de un contrato de transporte multimodal, plurimodal o combinado, desde un lugar situado en un país en que el operador del transporte multimodal toma las mercancías, bajo su responsabilidad y custodia, para entregarla posteriormente en otro lugar situado en un país diferente. Las características esenciales de este sistema que lo distingue del transporte segmentado tradicional son, en primer lugar, que se trata de un sistema basado en un "contrato único" y, el segundo lugar, que el operador del transporte multimodal que asume la responsabilidad del cumplimiento del contrato, actual como "principal", y no como agente del usuario o expedidor, o de los porteadores que integra los diferentes modos de transportes. Este principio se basa en el servicio de transporte de la mercadería de "puerta a puerta" reduciendo notablemente la documentación y el cumplimiento de otras formalidades como son de prácticas en el transporte tradicional.

Transbordo: Transferencia de la carga de un vehículo a otro, pertenezca o no a un mismo modo de transporte (vía férrea, ruta, vía de agua, oleoductos, etc.). Se distinguen los transbordos hechos bajo el régimen de contrato de transporte o fuera de ese régimen.

Unión Aduanera: Es una forma de integración económica en la que se transforman dos o más territorios aduaneros en uno solo, dentro del cual los aranceles

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

u otras restricciones al comercio son eliminados; se aplican, en general, idénticos aranceles y regulaciones al comercio con terceros países.

Unión Europea: Constituida por el Tratado de la Unión Europea (TUE), entró en vigor el 01.11.93. Forman parte de la Unión 15 países: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia.

URU: Usos y Reglas Uniformes de la Cámara de Comercio Internacional.

Valor en Aduana: Para calcular los derechos Aduaneros que hay que aplicar, la Aduana define el concepto de Valor en Aduana, que es el de la mercancía más todos los gastos (seguro, transporte, etc.) que se hayan producido hasta el momento de pasar la aduana. Sobre este valor en aduana, se aplicará el tipo de arancel a que esté sometida la mercancía. El arancel a aplicar depende de la mercancía y el país de origen. Al resultado de aplicar el arancel al valor en aduana, se aplica el IVA correspondiente. Este valor es el Valor de la Mercancía.

WAREHOUSE TO WAREHOUSE CLAUSE: (inglés) Cláusula del seguro prevista en el Institute Cargo Clauses, por la que los aseguradores cubren la mercancía a partir del momento en que sale del almacén en el lugar indicado en la póliza para el comienzo del transporte hasta el almacén de destino. Almacén a almacén.

Warrant: Palabra de origen inglés cuyo significado es “garantía”. En materia comercial se entiende por “warrant” un certificado de depósito emitido por los administradores del almacén o depósito, ya sean fiscales o privados, en el cual se detallan los artículos o mercancías de cualquier género que está depositados en ellos, pudiendo ser transmitido y con él la propiedad de los efectos, de uno a otro comerciante, conforme a los recaudos que fija cada legislación sobre el particular.

Zona de libre comercio: Forma de integración económica que elimina todas las barreras arancelarias al comercio de bienes entre los países miembros.

Zona Franca: Áreas del territorio nacional extra-aduaneras, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.

Zona primaria Parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros,

ANEXO No. 5

TERMINOS Y DEFINICIONES

- aduanera:** espacios acuáticos o terrestres destinados o autorizados para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana, aeropuertos, predios o caminos habilitados y cualquier otro sitio donde se cumplen normalmente las operaciones aduaneras.
- Zona secundaria** Es aquella parte del territorio aduanero que le corresponde a cada aduana en la distribución de que ellos haga el Superintendente
- aduanera:** Nacional de Aduanas para efectos de la competencia, intervención y obligaciones de cada una.

ANEXO No. 6

ESTADO DE RESULTADOS

	M.CUC				M.CUP				TOTAL			
	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas y Otros Ingresos	989,9	1488,1	1699,6	4177,7	0,0	0,0	0,0	0,0	989,9	1488,1	1699,6	4177,7
De ellos:									0,0	0,0	0,0	0,0
Mercado Nacional	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exportaciones	989,9	1488,1	1699,6	4177,7	0,0	0,0	0,0	0,0	989,9	1488,1	1699,6	4177,7
									0,0	0,0	0,0	0,0
Costo de producción	430,3	646,8	745,0	1822,1	392,0	634,6	732,3	1758,9	822,3	1281,4	1477,3	3581,0
Materias Primas y Materiales	365,8	548,7	640,1	1554,6	196,8	349,0	407,2	953,1	562,6	897,7	1047,3	2507,7
Aranceles	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	6,0	7,0	17,0	4,0	6,0	7,0	17,0
Salarios	0	0	0	0,0	103,4	149,9	169,1	422,5	103,4	149,9	169,1	422,5
de Trabajo	0	0	0	0,0	25,9	37,5	42,3	105,6	25,9	37,5	42,3	105,6
Contribución a la seguridad social	0	0	0	0,0	14,5	21,0	23,7	59,2	14,5	21,0	23,7	59,2
Servicios (Agua, Electricidad)	43,7	65,5	76,4	185,6	47,4	71,1	83,0	201,6	91,1	136,7	159,4	387,2
medios de protección)	20,9	32,6	28,4	81,8	0,0	0,0	0,0	0,0	20,9	32,6	28,4	81,8
Gastos de Ventas y Almacenaje	55,3	78,7	90,4	224,4	4,3	6,5	7,6	18,4	59,6	85,2	98,0	242,8
Materiales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicios (transportación, cuba	55,3	78,7	90,4	224,4	4,3	6,5	7,6	18,4	59,6	85,2	98,0	242,8
Salarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto Utilización de la Fuerza de Trabajo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Contribución a la seguridad social	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos de Administración	8,8	10,9	11,6	31,3	30,5	37,1	37,1	104,8	39,4	48,0	48,7	136,1
Salarios	0,0	0,0	0,0	0,0	22,0	26,7	26,7	75,4	22,0	26,7	26,7	75,4
de Trabajo	0,0	0,0	0,0	0,0	5,5	6,7	6,7	18,8	5,5	6,7	6,7	18,8
Contribución a la seguridad social	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	3,7	3,7	10,6	3,1	3,7	3,7	10,6
Otros (Seguros, Aportes, Pago	8,8	10,9	11,6	31,3	0,0	0,0	0,0	0,0	8,8	10,9	11,6	31,3
Royalty	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
									0,0	0,0	0,0	0,0
Subtotal Costos y Gastos	494,4	736,4	847,0	2077,8	426,9	678,2	777,0	1882,0	921,3	1414,5	1624,0	3959,8
Depreciación y Amortización	0,0	0,0	0,0	0,0	59,4	59,4	59,4	178,3	59,4	59,4	59,4	178,3
Amortización activos fijos	0,0	0,0	0,0	0,0	59,4	59,4	59,4	178,3	59,4	59,4	59,4	178,3
Gastos Financieros	4,9	7,4	8,5	20,8	4,3	6,8	7,8	18,8	9,2	14,1	16,2	39,6
De ellos intereses	4,9	7,4	8,5	20,8	4,3	6,8	7,8	18,8	9,2	14,1	16,2	39,6
Total de Costos y Gastos	499,3	743,7	855,5	2098,6	490,6	744,4	844,2	2079,1	989,9	1488,1	1699,6	4177,7
Utilidad Bruta	490,6	744,4	844,2	2079,1	-490,6	-744,4	-844,2	-2079,1	0,0	0,0	0,0	0,0
% Reserva p/contingencias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fondo de estimulación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20% de Remuneración	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad Imponible	490,6	744,4	844,2	2079,1	-490,6	-744,4	-844,2	-2079,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto sobre utilidades (30%)	147,2	223,3	253,3	623,7	-147,2	-223,3	-253,3	-623,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad Neta	343,4	521,1	590,9	1455,4	-343,4	-521,1	-590,9	-1455,4	0,0	0,0	0,0	0,0