



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN, DESARROLLO LOCAL, TURISMO Y
COOPERATIVISMO

Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Dirección

Título:

Procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del
sistema empresarial en la provincia Pinar del Río

Autor: Lic. Yaricel Barrios Cruz

Tutores: DrC. Carlos Cesar Torres Paez
DrC. Luis del Castillo Sánchez

PINAR DEL RÍO, 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autor(a) de esta Tesis de Maestría, titulada *Procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en la provincia Pinar del Río* y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso de la misma, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____



Lic. Yaricel Barrios Cruz

yaricel.barrios@upr.edu.cu

Lic. Yaricel Barrios Cruz autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Lic. Yaricel Barrios Cruz autoriza al Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente Tesis de Maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: <https://rc.upr.edu.cu/>

Lic. Yaricel Barrios Cruz autoriza al Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente Tesis de Maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesinas disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

AGRADECIMIENTOS

A mi madre la mayor inspiración en mi vida por educarme, apoyarme y enseñarme a luchar por todos mis sueños.

A mi padre por estar en cada momento de mi vida brindándome su apoyo.

A mi esposo por apoyarme y darme el ánimo necesario para llegar a realizar este proyecto.

A mi familia por contribuir a mi desarrollo personal y profesional.

A mis tutores y especialmente Dr C. Carlos Cesar Torres Paez, por el tiempo dedicado, la ayuda incondicional en la realización de este proyecto de investigación y por su sabias enseñanzas las cuales me han servido para ser una mejor profesional.

Al claustro de profesores de la de la Maestría en Dirección que hicieron posible mi formación.

A mis compañeros de trabajo por el apoyo brindado y las sabias recomendaciones de algunos para la realización de la tesis.

A mis amistades por estar siempre pendiente de mí.

La Delegación Territorial del MINCEX en Pinar del Río y demás entidades que contribuyeron en la realización de la investigación.

A todos, los que de una forma u otra han colaborado en este trabajo mis más sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

A mi mama a la cual van dedicadas todos mis logros en la vida.

A mis abuelos por existir, dar esos consejos siempre oportunos y por estar siempre pendientes de mí.

A mi esposo por su dedicación y cariño.

A mi familia.

SÍNTESIS

Al tomar auge el fenómeno de la globalización esto ha traído, al traste, que surjan nuevas formas de comercio entre los países, como consecuencia los gobiernos locales han tenido que readecuarse en pos de transformar la realidad del sistema empresarial, que coexiste en cada una de las regiones. Cuba también se encuentra a tono con los nuevos escenarios lo cual se refleja en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Por lo cual, el sistema empresarial debe mejorar la calidad de sus productos y la cantidad para que sean competitivos y puedan estar a la altura de lo que se exige en el mercado internacional. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial que contribuya al desarrollo local. Entre las principales regularidades del diagnóstico se pudieron constatar las siguientes: limitaciones del proceso de internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río, desactualización en el diseño de la cartera de rubros exportables en Pinar del Río. Como colofón de la investigación se propone la validación del procedimiento mediante criterio de usuarios y aplicación parcial en la provincia.

Palabras claves: gestión territorial; internacionalización; desarrollo local; sistema empresarial.

ABSTRACT

By taking the phenomenon of globalization to the peak, this has brought to the surface that new forms of trade between countries arise, as a consequence, local governments have suffered from re-adapting in order to transform the reality of the business system, which coexists in each of the regions. Cuba is also in a tone with the new aspects which is reflected in the Basis of the National Plan for Economic and Social Development until 2030. Therefore, the business system must improve the quality of its products and the quantity so that they are competitive and can live up to what is demanded in the international market. This research aims to design a procedure for territorial management of the internationalization of the business system that contributes to local development. Among the main regularities of the diagnosis, the following can be observed: limitations of the internationalization process of the business system based on local development in the province of Pinar del Río, outdated design of the portfolio of exportable items in Pinar del Río. The culmination of the investigation is the validation of the procedure through the criteria of users and partial application in exporting companies with potential in the territory.

Keywords: territorial management; internationalization; local development; business system.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN TERRITORIAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL.....	8
1.1.- Fundamentos teóricos sobre el proceso de internacionalización	8
1.1.1.-Concepción teórica sobre el proceso de internacionalización del sistema empresarial.....	8
1.1.2 Análisis de las tecnologías de la internacionalización	12
1.1.3 Estrategias de internacionalización del sistema empresarial	16
1.2.-Generalidades sobre el desarrollo local	22
1.3.-La gestión territorial del proceso de internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.....	26
Conclusiones del Capítulo I	29
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN TERRITORIAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO	30
2.1.- Metodología empleada en la realización del diagnóstico empírico de la investigación.....	30
2.2.-Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes de información secundarias	35
2.2.1.-La gestión de la internacionalización empresarial en la actualización del modelo de desarrollo económico social de Cuba.....	35
2.2.2.- Situación de los tipos de internacionalización del sistema empresarial en Cuba.....	36
2.3.-Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes de información primarias.....	43
2.3.1.-Resultados de las entrevistas	43
2.3.2.-Resultados de la aplicación de las encuestas.....	48
Conclusiones del capítulo II	54

CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO	55
3.1.-Componentes del procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río	55
3.2.- Validación del procedimiento por criterio de usuario	62
3.2.2- Validación del procedimiento a partir de su aplicación parcial la provincia de Pinar del Río.....	65
3.2.2.1. Resultados de la Etapa I. Preparación previa	65
3.2.2.2. Resultados de la Etapa II: Planificación de la GTISE	68
3.2.2.3. Resultados de Etapa III. Organización de la GTISE.....	74
Conclusiones del capítulo III	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS.....	88

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual donde Cuba se encuentra inmersa en la actualización del modelo económico social la internacionalización de la empresa tiene un rol fundamental en la economía. Lo cual el sistema empresarial deben ser conscientes con el momento mejorando la calidad de sus productos, cantidad para que los mismo sean competitivos y puedan estar a la altura de lo que se exige en el mercado internacional y de esta manera lograr la internacionalización.

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 se destaca el eje estratégico de la nación relacionado con las transformaciones productivas e inserción internacional donde se hace referencia a impulsar el desarrollo de las exportaciones sobre la base de una participación competitiva en los mercados internacionales.

Debido a la importancia que tiene el tema antes abordado se refleja en los lineamientos 65, 67, 68, 71, 72,74 y 75 del VII Congreso del PCC. Se hace necesario entonces, para obtener exportaciones competitivas dirigir los esfuerzos productivos hacia bienes cada vez más dinámicos, para lograr un mejor posicionamiento de estos a escala internacional, a través de la búsqueda y conquista de nichos de mercado, así como el desarrollo de nuevos surtidos.

Según datos de la Delegación Territorial de Occidente del Ministerio de Comercio e Inversión Extranjera (MINCEX) la provincia de Pinar del Río de un total de 21 entidades que producían para la exportación se cuenta con 17 en la actualidad, donde se destacan 12 renglones históricos que se han dejado de exportar. Aunque existen seis surtidos con posibilidades para la reincorporación a la exportación como son: frutas en almíbar, cremas de frutas, jugos y néctares, pimienta, tomate y plasma hiper-inmune Anti D para la industria. También se trabaja en el fomento de nuevos surtidos exportables los que pudieran llegar a sumar 31 principalmente del Ministerio de la Agricultura MINAG (apicultura, forestal, cultivos varios), Ministerio de la Industria Alimentaria MINAL (EPICOL, EMBER) y la Empresa de Industrias Locales Varias.

Lograr el posicionamiento de los productos antes mencionados en el mercado internacional podría dar resultados económicos y sociales importantes. En primer lugar

mejoraría la competitividad de las empresas del territorio pero además generaría mayores ingresos para las empresas, sus trabajadores y la provincia.

La idea de la autora de realizar un procedimiento para la gestión territorial internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río se basa fundamentalmente en la situación antes mencionada.

Además, existen factores idiosincráticos que inciden transversalmente en las exportaciones de un país indistintamente del producto o el mercado de destino, que se asocian a las características de la oferta en el exportador, entre ellos: la infraestructura física, la flexibilidad del oferente para adaptarse a la demanda, la existencia de capacidades ociosas, el marco regulatorio, el tejido de acuerdos bilaterales o multilaterales, entre otros. (Quiñones y Torres, 2015, p.146)

Según Marquetti Nodarse y Marquetti Cortina (2018) afirman: Los diferentes factores que limitan las posibilidades de alcanzar mayores resultados en el sector exportador, exige mayor integración entre el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera los ministerios ramales y los grupos empresariales, tal como se expresa en la formulación de la Cartera de Oportunidades de Negocios en Cuba. (p.56)

Los resultados de la investigación preliminar demuestran la existencia los problemas siguientes:

- Desaprovechamiento de los recursos y capacidades de las empresas para lograr posicionar sus productos en el mercado mundial.
- Desconocimientos de los directivos de las empresas con potencialidades exportadoras de los temas relacionados con la internacionalización.
- No existe un adecuado encadenamiento productivo entre las diferentes empresas que se deben integrar en el proceso de fomento y diversificación de las exportaciones.
- La obsolescencia tecnológica de las industrias.
- El bloqueo económico, financiero y comercial que Estados Unidos mantiene contra Cuba, el cual limita el acceso a financiamiento externo e insumos necesarios para poner en valor los bienes y servicios con potencialidad para su exportación.

- La no existencia de un polo exportador en la provincia.
- Poca cultura de los cuadros y especialistas del sistema empresarial y el gobierno a nivel municipal y provincial sobre el proceso de exportación, sus requerimientos, mecanismos, normas jurídicas, certificación de la calidad, etc.
- Falta de materias primas y materiales para el desarrollo de producciones con potencialidad para su exportación.
- No se aprecia claridad en los instrumentos de gobierno para gestionar el proceso.
- El MINCEX no tiene establecido programa de capacitación hacia los territorios.

Las consideraciones referidas ayudan a conformar una situación problemática establece **problema científico** de la investigación: ¿Cómo contribuir al desarrollo local desde la gestión territorial?

Lo anterior permite plantear como **objeto de la investigación** el *proceso de gestión de la internacionalización* y específicamente se estudiará la *gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local*, lo cual constituye el **campo de acción**.

El **objetivo general** que se propone este trabajo es el siguiente: diseñar un procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial que contribuya al desarrollo local.

Los **objetivos específicos** propuestos son:

- Identificar fundamentos teóricos y metodológicos asociados a la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.
- Caracterizar el estado actual del proceso de internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río.
- Definir los componentes principales y relaciones esenciales del procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.
- Validar parcialmente el procedimiento propuesto a partir de su aplicación en la provincia de Pinar del Río.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente **idea a defender**: La concepción y validación de un procedimiento para la internacionalización del sistema

empresarial contribuirá, bajo la conducción del gobierno provincial y sobre la base de su estrategia de desarrollo, a la puesta en valor de los recursos endógenos y exógenos en función del desarrollo local.

Durante la investigación se aplicaron los siguientes **métodos, procedimientos, técnicas y herramientas**:

Se parte del **método dialéctico – materialista**, como método general de la economía política marxista y del cual se derivan todos los demás métodos, y que permite destacar el carácter contradictorio, y a la vez desarrollador que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación, encauzando las pesquisas a la búsqueda de nuevas regularidades, funciones y estructuras en el proceso de gestión de la internacionalización en función del desarrollo local.

Métodos teóricos:

- **Método histórico y lógico:** se utilizó para determinar las tendencias en el proceso de gestión territorial de la internacionalización. Permitted analizar cómo las experiencias muestran limitaciones para propiciar adecuados niveles de gestión territorial de la internacionalización en función del desarrollo local.
- **Método sistémico:** se utilizó en función de fundamentar el procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización en función del desarrollo local. Permitted abordar dicho proceso desde la concepción de este como unidad, como integración de elementos y no como simple suma de sus partes, donde cada uno de ellos tiene un impacto, una repercusión en los restantes.

Métodos empíricos:

- **Método de medición:** se utilizó en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, es decir, para obtener información primaria del estado actual de la gestión territorial de la internacionalización en función del desarrollo local a escala provincial en el contexto cubano actual. Se utilizó para ello técnicas tales como análisis documental, entrevista y encuesta, cuyos resultados serán procesados para arribar a conclusiones.
- **Método de Expertos:** se utilizó en la selección de los indicadores para la evaluación de la gestión territorial de la internacionalización en función del desarrollo local a escala municipal.

Asociados a los métodos teóricos y prácticos se utilizaron los siguientes **procedimientos**:

- **Análisis y síntesis:** se utilizó para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos. En este se toma la totalidad que significa la gestión territorial de la internacionalización en función del desarrollo local y se descompuso mentalmente en sus partes integrantes; se pasará a investigar dichos niveles en su relación recíproca identificando el lugar y la significación de cada uno.
- **Abstracción:** se utilizó para el análisis y descomposición del objeto de estudio.
- **Inducción – deducción:** se empleó para determinar generalidades y regularidades del proceso de gestión territorial de la internacionalización en función desarrollo local.
- **Axiomático – deductivo:** se utilizó en el establecimiento del problema científico y su posterior constatación, a partir del reconocimiento de las limitaciones existentes en la gestión territorial de la internacionalización en función desarrollo local a escala provincial, asociado al aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos con un enfoque de autogestión sostenible, lo que exige un proceso de perfeccionamiento.

Para la captación, procesamiento y análisis de la información se utilizaron las siguientes **técnicas**:

- **Encuesta:** se aplicaron dos encuestas, una de ellas a los directivos de empresas vinculadas a la exportación en la provincia de Pinar del Río. La otra encuesta se aplicó al Consejo de Administración de los Municipios de Pinar del Río, para determinar los niveles de gestión de la internacionalización, puntos de vistas y valoraciones. La diferenciación entre los cuestionarios es con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos y determinar los elementos positivos y negativos desde ambas perspectivas.
- **Entrevistas:** se utilizaron para conocer los principales avances y limitaciones que existen en el contexto nacional y provincial para la gestión de la internacionalización en función del desarrollo local. Para ello se entrevistaron a actores nacionales y provinciales vinculados al comercio exterior.

- **Análisis documental:** se utilizaron para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, así como el análisis de algunos componentes del procedimiento propuesta. Se emplearon documentos de carácter institucional, investigaciones previas realizadas que tocan aristas diversas del fenómeno que se pretende estudiar en su totalidad, informaciones estadísticas y otros instrumentos de recogida de información.
- **Triangulación:** se utilizó para contrastar las distintas fuentes de información primaria y secundaria como parte de la constatación de la situación problemática.

La **novedad científica** de la investigación radica en la concepción y validación de un procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial que, bajo la conducción del gobierno provincial y sobre la base de su estrategia de desarrollo, concibe herramientas y mecanismos para la promoción de la internacionalización en función del desarrollo local.

Resultados teóricos

- Aproximación a la propuesta de un concepto de *“gestión de la internacionalización del sistema empresarial”*.

Resultados metodológicos

- Propuesta de un procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local, con la fundamentación de sus respectivas etapas, pasos y técnicas a aplicar.

Resultados prácticos

- Definición de potenciales y limitaciones del proceso de internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río.
- Actualización del diseño de la cartera de rubros exportables en la provincia de Pinar del Río.

Para su presentación esta tesis se estructuró de la siguiente forma: una introducción donde en lo esencial se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un primer capítulo titulado “Fundamentos teóricos y metodológicos sobre la gestión de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local, que contiene el marco teórico referencial en el que se

sustentó la investigación; un segundo capítulo titulado “Diagnóstico de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río”; así como un tercer capítulo titulado “Procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río”, donde se fundamenta la propuesta desarrollada en la investigación y se valida el procedimiento generado mediante criterio de usuarios y de su implementación parcial en la provincia de Pinar del Río. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación en las cuales se fundamenta la necesidad y viabilidad del procedimiento propuesto. Se presentan la bibliografía empleada y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA GESTIÓN TERRITORIAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

El presente capítulo tiene como objetivo identificar los fundamentos teóricos y metodológicos asociados a la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local, a partir del estudio de las diferentes concepciones, modelos y herramientas metodológicas existentes.

1.1.- Fundamentos teóricos sobre el proceso de internacionalización

1.1.1.-Concepción teórica sobre el proceso de internacionalización del sistema empresarial

El término internacionalización surge desde la teoría clásica del comercio internacional. Entre los principales exponentes se encuentra Smith (1776) con la teoría de la ventaja absoluta, en la cual sostenía que con el libre comercio cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta o que pudiera producir de manera más eficiente que otros países e importar aquellos que pudiera producir de manera menos eficiente.

Ricardo (1817) aportó a esta concepción la teoría de las ventajas comparativas, la cual parte del hecho de que el valor-trabajo no rige el valor de cambio de las mercancías en el plano del comercio internacional. Además demostró que las ventajas absolutas en los costos de las mercancías no son una condición necesaria para lograr beneficios en el comercio, siempre que los costos relativos de los artículos sean diferentes para dos o más artículos.

Mill (1848) plantea la tesis marginalista de la demanda afirmando, que los precios internacionales, son función de la extensión y la elasticidad-precio de la demanda recíproca de cada país con respecto a los productos del otro, de tal manera que la relación de intercambio internacional se sitúe entre las relaciones de intercambio internas de ambos y a un nivel tal que las exportaciones de cada uno permitan la exacta satisfacción de la demanda interior del bien importado.

La teoría clásica se fundamenta en las ventajas comparativas entre los países. Pone el acento en la diferente dotación relativa de factores tierra, trabajo y capital entre las naciones y el hecho de que las entidades tratan de maximizar el uso de sus recursos

más abundantes, especializándose en la fabricación de los productos que utilizan tales factores (Ohlin, 1933).

Disímiles han sido las definiciones existentes sobre la internacionalización entre las que se encuentra la de Johanson y Vahlne (1990), los cuales consideran que es un proceso en el que la empresa incrementa su compromiso internacional gradualmente. Andersen (1993) lo define como el proceso en el cual se debe adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales.

Araya (2009) afirma: La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p.18)

Villarreal (2005) considera la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. (p.58)

La autora asume el concepto de Araya (2009) porque la realidad actual demuestra que es un gran reto para las empresas insertarse en una economía globalizada, donde debe buscar la mejor manera de proyectar sus actividades para no quedar fuera de los mercados y poder obtener los resultados esperados.

El punto que tienen en común los conceptos anteriores está asociado principalmente a que las empresas participen en el contexto internacional. Además de los recursos y los conocimientos que se tienen que proyectar. Otro de los factores determinantes es la demanda que debe existir del producto en el mercado extranjero y la calidad que debe tener según las exigencias de los clientes. En la **tabla 1** se evidencia las principales teorías existentes y sus representantes.

Tabla 1 Principales teorías y sus representantes

Escuela	Aportación	Autores
Teoría clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países	Ohlin (1933)
Teoría del ciclo de vida del producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización	Vernon (1966)
Modelo Upsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas	Johanson y Wiedersheimpaul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wledersheim-Paul (1978)
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen	Porter (1990)
Teoría estratégica	Análisis de los requerimientos estratégicos y organizativos de la internacionalización	Barlett y Ghoshal (1987 ^a , 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986)
Teoría de la internalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo y de internacionalización de la empresa	Buckley y Casson (1976); Buckley(1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986);Rugman (1981, 1986)
Paradigma de Dunning	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad.	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997)

Fuente: Galán, Galende, y González J. (2000).

Existen diferentes atributos en los cuales se debe basar la toma de decisiones de la internacionalización, por lo que cada una de las teorías y enfoques estudiados pueden ayudar a que las organizaciones desarrollen el proceso tomando en cuenta los aspectos que le permitan minimizar el nivel de riesgo (Vicente y Alonso, 2006).

Los tipos de empresas internacionales son las siguientes:

- Empresa exportadora: Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen (Araya, 2009).
- Empresa multinacional: El objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero (Rave, 2014).
- Empresa global: Según Rave (2014) la compañía global considera al mundo como un único mercado e intenta encontrar aquel denominador común que le permita estar presente en todos los países, pero adecuando al mismo tiempo su producto base a las peculiaridades de cada país.
- Empresa transnacional: Se refiere a empresas que producen en más de un país, que exportan e importan, por lo que traen como consecuencia el incremento en los flujos de inversión extranjera directa (Rave, 2014).

Entre las diferentes dificultades que afectan el proceso internacionalización. Cuervo (2004) refiere que existen tres tipos que son causados por los recursos existentes en la empresa: la dificultad de transferir recursos al extranjero, la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y la creación de desventajas al transferir recursos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la falta de recursos necesarios para: ser una multinacional, competir en la nueva industria, y operar en el nuevo marco institucional.

La forma de lograr que la internacionalización cumpla con las metas propuestas y que posibilite el crecimiento y el desarrollo de la empresa, está muy asociada a las estrategias trazadas, a la capacidad, recursos y las características del mercado al cual se quiere dirigir.

Sarmiento (2014) afirma: El éxito de las estrategias dependerá en gran medida del aprovechamiento y desarrollo de economías de escala, lograr menores costos de operación, participar con productos globales (aceptación con alta calidad y precios competitivos) y ser flexibles para adaptarse a las fluctuaciones continuas que traen el desarrollo tecnológico y la economía mundial. (p.114)

En el contexto mundial la internacionalización toma cada día más auge. Entre las razones que más influyen en este proceso se encuentra la globalización, el desarrollo de la informática, la electrónica, las mejoras en las comunicaciones y el transporte que posibilitan que se abaraten los costos de las exportaciones y saber las condiciones de los distintos tipos de mercado en menor tiempo.

Sarmiento (2014) refiere que a nivel de América Latina es evidente la presencia de un flujo de capital importante, lo cual es un factor que indica que es momento para que cada uno de los países de la región logre un despegue doméstico, orientándose a una internacionalización creciente a países similares, inclusive hacia los mismos países desarrollados, que estén necesitados de productos, servicios y materias primas, que sólo pueden ser suministrados por empresas latinas.

Este proceso se hace más difícil para las empresas que pretenden ingresar en el mercado debido al aumento de la competencia. Por lo que es de suma importancia conocer el modelo más acorde con las condiciones y los objetivos planteados.

1.1.2 Análisis de las tecnologías de la internacionalización

En la literatura consultada es posible identificar diferentes enfoques en los modelos de internacionalización (**tabla 2**).

Tabla 2 Modelos de internacionalización según los diferentes enfoques

Principales enfoques	Modelos o teorías
Desde una perspectiva económica	Teoría de la organización industrial.
	Teoría de la internalización
	Teoría ecléctica de Dunning
	Teoría de la ventaja competitiva de las naciones de Porter
Desde una perspectiva de proceso	Modelo Uppsala

	Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon
	Modelo de Jordi Canals
	Modelo Way Station
	El Modelo de la innovación
Desde una perspectiva de redes	Modelo de Johanson y Mattson
	Modelo de internacionalización acelerada
Otras perspectivas	El modelo de adaptación internacional
	El modelo de Wind, Douglas y Perlmutter
	El enfoque estratégico
	El enfoque de la teoría de la globalización

Fuente: Elaboración propia a partir de Rave (2014).

Los modelos que a continuación se explican han sido tomados ya que son los más aplicables según las tendencias actuales.

Modelo Upsala

Este modelo fue desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne(1977).La hipótesis principal consiste en considerar que muchas empresas comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y las expanden gradualmente (Vicente y Alonso, 2006).

Por su parte, Johanson y Vahlne (1977) y Araya (2009) consideran que en el proceso de internacionalización ocurren las siguientes etapas: exportaciones irregulares, exportaciones por vía de un agente independiente, establecimiento de filiales comerciales y, por último, el establecimiento de filiales de producción.

Para Rialp (1999) constituye el marco general de referencia sobre el cual se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa.

Este modelo plantea que la empresa comienza sus actividades en el mercado nacional primeramente siguiendo una serie de decisiones incrementales. Además representa un

proceso de aprendizaje en el cual tiene gran importancia las experiencias y la información de los mercados externos para poder tener éxito. De este modelo y de sus fundamentos parten muchos de los actuales asociados a la internacionalización de las empresas.

Aunque este modelo es muy utilizado a nivel mundial una crítica que hay que hacerle es que no necesariamente la empresa para internacionalizarse sigue una serie de etapas ya que en la actualidad hay empresas que se establecen fuera de su territorio sin haber cumplido las etapas antes mencionadas.

Modelo del ciclo de vida de los productos

La teoría del ciclo de vida del producto de Vernon (1966), relaciona la inversión directa en el exterior (IDE) con cada una de las etapas de la vida de los productos, mediante el análisis de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales. De este modo, la IDE tiende a localizarse en los países con mejor dotación de los factores necesarios para competir en cada fase (Galán, Galende y Gonzáles ,2000).

De esta forma el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992).

Este modelo se considera que está incompleto ya que en la actualidad la inversión extranjera tiene características muy diferentes y dependen de disímiles factores asociados a las características de la economía de los países y sectores en la cual se va a realizar la misma .Además que este modelo no deja claro la duración del ciclo de vida de los diferentes productos ni el orden que pueden tener los mismos.

Modelo de innovación

El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de

adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso (Cardozo, Chavarro y Ariel,2007).

Madsen y Servais (como se citó en Sigala y Mirabal ,2011) piensa que el Modelo de la internacionalización vinculado a la innovación, al igual que el Modelo de la Escuela de Uppsala, se basa también en que las empresas se internacionalizan de forma lenta y progresiva, pero tiende a analizar el proceso como un curso de acción innovador y por tanto como una nueva manera de hacer negocios.

La innovación juega un papel muy importante en el desarrollo de cualquier empresa, por lo que ha tomado fuerza en la actualidad. Aunque tiene relación con otros modelos como el de la internacionalización acelerada, porque uno de los principales elementos para poder lograrla se basa fundamentalmente en la capacidad innovadora que tenga la organización, su principal contradicción radica en concebir la internacionalización de forma lenta cuando la innovación es un factor determinante en todos los procesos de este tipo y puede llegar a que acurra el proceso de una manera más rápida.

Modelo de internacionalización acelerada

Este modelo de internacionalización acelerada o también encontrado en la literatura como *born global* surge a partir de los años 90.El mismo se contrapone a los supuestos en el Modelo Uppsala demostrando que no necesariamente las empresas deben seguir un determinado proceso para internacionalizarse. Con el desarrollo de las tecnologías cada día más empresas demuestran la valides del mismo aunque la tendencia es que sean empresas con alta tecnología son las que logren esto, hay estudios que demuestran que el sector artesanal puede lograrlo.

Se puede deducir que este tipo de empresa tiene un factor común que es que buscan desde su concepción incursionar en los mercados globales sin haber tenido un proceso previo de internacionalización paulatina, lo contradice de cierta forma lo propuesto por el Modelo Uppsala (Burgos y Plascencia, 2013).

Autores que han tratado el tema de la internacionalización acelerada (Cardozo, Chavarro y Ariel ,2007; Brenes y León, 2008; Graterol y Sigala ,2014) coinciden en que hay factores que influyen en este fenómeno como: el desarrollo de las tecnologías tanto en los procesos productivos como en la comunicación, las capacidades de las personas y las nuevas condiciones que presenta el mercado.

Este modelo aunque es muy utilizado en el mundo no puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa porque aún existen empresas que no tienen esas altas tecnologías para lograr posicionarse en el mercado mundial por lo cual tienen que seguir un proceso de internacionalización más lento.

Procedimiento para el fomento de nuevos rubros exportables del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la República de Cuba

En el país existe un Procedimiento para el fomento de nuevos rubros exportables del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la República de Cuba. El cual tiene como objetivos: institucionalizar los mecanismos de apoyo que se aplicarán a las empresas productoras de bienes y servicios de manera que se incremente el desarrollo de nuevos fondos exportables; acompañar a los sectores seleccionados en la solución de obstáculos internos y externos que limiten el desarrollo de nuevos fondos exportables; integrar la gestión exportadora desde el productor hasta el exportador. En el mismo se detallan aspectos a tener en cuenta en la clasificación de los productos en fomento, desarrollo y consolidados.

Este procedimiento que existe en el país es una herramienta muy útil para las empresas exportadoras, pero no toma en cuenta otros tipos de internacionalización que pueden realizarse.

Después de un análisis realizado a las tecnologías de internacionalización más utilizadas la autora pudo llegar a la conclusión que aunque las mismas tienen elementos de suma importancia para lograr la misma no se pueden aplicar completamente a nuestro país debido a las características propias del sistema empresarial. Además revelan que son generales y carecen de un enfoque de desarrollo local desde la gestión de los gobiernos municipales y la articulación interactoral, por lo que en esta investigación se hace una propuesta que toma en cuenta las particularidades de la economía del país.

1.1.3 Estrategias de internacionalización del sistema empresarial

Las estrategias de entrada en el mercado exterior son mediante: la exportación ya sea directa o indirecta; los acuerdos contractuales mediante las licencias ya sean franquicias, patentes, contrato de distribución y los acuerdos de distribución; inversión directa en el exterior.

1.1.3.1 Los acuerdos contractuales

Existen empresas que son propietarias de licencias de productos, pero a su vez estos pueden ser producidos en otras empresas fuera del territorio nacional, para que esto sea posible debe existir una autorización. “Las licencias son acuerdos contractuales en el cual un licenciado extranjero adquiere los derechos para producir los bienes de una empresa en su país a cambio de una tarifa pactada” (Sarmiento, 2014, p.123).

Las empresas que se le otorgan una licencia debe cumplir con determinados requisitos que establece el propietario de la misma ya sea diseño y los parámetros de calidad. Entre los principales riesgos asociados a esta decisión, es que la empresa la cual otorga la licencia debe brindar información de su sistema de producción, de esta forma pierde el control total sobre la marca. Aunque también tiene beneficios asociados al pago preestablecido para la utilización de la misma y no incurre en ningún gasto de producción.

La franquicia es otro tipo de acuerdo contractual donde existe una mayor implicación de la empresa ya que el franquiciador tiene que asumir responsabilidades asociadas al marketing, diseño de producto. Además de velar por otros aspectos como la uniformidad de los productos o servicios con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes y el mantenimiento de la marca. El franquiciado se va encargar de la producción o prestación de servicios pero bajo los requisitos establecidos.

Para la empresa a la cual se le otorga la franquicia tiene ventajas ya que disminuye el riesgo empresarial asociado a la creación de un nuevo negocio. No es lo mismo crear una nueva marca la cual tiene que pasar por el reconocimiento de los clientes, que operar con una consolidada en el mercado que por lo general tiene niveles de aceptación.

Este tipo de acuerdo permite una expansión de las empresas y mayor posicionamiento en el mercado de sus productos y de su marca, posibilitando el crecimiento de la misma. Debe existir un estricto control sobre los franquiciados porque cualquier tipo de variación del producto o insatisfacción con el mismo lo puede poner en riesgo.

Sánchez (2000) se refirió a que las franquicias proporcionan ventajas económicas tales como: supresión de intermediarios; motivación personal del franquiciado que satisface,

al propio tiempo, su deseo de autonomía empresarial; atención a las necesidades y expectativas de los consumidores y usuarios.

Los contratos de distribución se realizan cuando el productor o fabricante acuerda con un distribuidor suministrarle un determinado bien para su comercialización. En los últimos años existe una tendencia a que empresas nacionales busquen distribuidores extranjeros con el fin de que distribuyan sus producciones y las posicionen en el mercado internacional.

De todos los acuerdos contractuales explicados anteriormente el de mayor auge es la franquicia al ser una vía para poder obtener oportunidades en el mercado. Es utilizada con más frecuencia por los países con alto desarrollo comercial, aunque no necesariamente es exclusivo de este tipo de países. Tiene como aspecto positivo que se mantiene el dominio sobre la producción no permitiendo variaciones en las mismas. Además de que en este tipo de contrato está incluida por lo general otra serie de contratos como las patentes y licencias.

1.1.3.2 La inversión en el exterior

Las empresas que se internacionalizan mediante la inversión en el exterior busca acceder a nuevos mercados, aumentar su tamaño, establecer su imagen en el mercado internacional, mano de obra más barata y reducir costos de producción. Lo anterior es tanto para empresas consolidadas que invierten en el exterior o como para aquellas que nacen con inversiones fuera de su país.

Estas últimas tiene características particulares, ya que no solo buscan los beneficios antes mencionados sino que pueden estar incitadas por establecer algún tipo de negocio que en su país no se puede realizar.

Por lo general cuando una empresa establece filiales en el extranjero está acompañada de algún tipo de inversión en el exterior. Esto está dado no solo por el aumento de la expansión, sino por las inversiones que tiene que realizar para poder tener filiales ya sea de producción o de venta.

Existen tres tipos de inversión extranjera en el exterior: inversión indirecta, directa y de portafolio:

- La inversión indirecta es cuando se realiza algún tipo de aporte ya sea tangible o intangible pero no se llega a tener una participación sobre en toda la empresa o parte de ella.
- Se consideran como inversiones de portafolio las inversiones en acciones y bonos obligatoriamente convertibles en acciones y otros valores negociables en bolsas de valores.
- Se consideran como inversiones extranjeras directas cuando se participa en la empresa con acciones o determinada cuota de mercado.

Existen un grupo de factores que han determinado a nivel mundial la atracción de inversión extranjera directa como es el tamaño del mercado, las características de la fuerza laboral, la ubicación geográfica, la dotación de factores, nivel de protección, la estabilidad macroeconómica, la calidad del marco legal regulatorio y la política comercial que incluye la suscripción de acuerdos de integración regional.

En los últimos años existe como tendencia el incremento de la competencia entre los gobiernos para atraer inversión extranjera, entre los principales factores que justifican esta atracción está la idea de la transferencia de tecnología y los efectos en empleo y capacitación de la mano de obra.

Los países aplican diferentes políticas entre las que se destacan los incentivos fiscales y financieros que pretenden hacer más rentable los proyectos de las empresas foráneas.

1.1.3.3 La exportación

La internacionalización comercial puede ser a través de exportación indirecta o directa. En la exportación directa es la empresa la encargada de todo el proceso desde la producción hasta la distribución del producto.

Rave (2014) afirma que la exportación indirecta o exportación pasiva es cuando la empresa exporta por medio de intermediarios, quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito y otros asuntos de la exportación, mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. (p.98)

Las exportaciones, sobre todo indirectas, se constituyen en la mejor herramienta que pueden tener pequeñas y medianas empresas que se encuentren deseosas de ser partícipes activas dentro del mercado internacional, fundamentalmente por sus limitados recursos y conocimientos, que las obliga a estar en función de entes especializados en los procesos de cumplimiento de requisitos legales, mercadeo y comercialización. (Sarmiento, 2014, p.123)

Por lo general, aquellas empresas que nunca han operado en mercados extranjeros buscan un intermediario para que realice todos los pasos correspondientes ya que evitan riesgos. En muchos países existen oficinas u organizaciones del gobierno encargadas de estos trámites, las cuales tienen experiencia en cuanto a negocios en el extranjero. La exportación directa en la mayoría de los casos la realizan empresas con más consolidación en el exterior que tienen departamentos encargados de estas operaciones.

Cuando las empresas se mueven por primera vez en el ambiente internacional, lo hacen en uno o pocos países, pero a medida que pasa el tiempo aumenta el número de países en los que operan. Al principio la escasez de recursos hace que las empresas tengan una limitada expansión geográfica, la selección de países en esta expansión geográfica inicial se relaciona con lugares similares y geográficamente cercanos ya que la cercanía física y cultural simplifican el proceso de control debido a la facilidad de desplazamiento del personal(Rave,2014).

Martínez (2007) expresa que los modelos de promoción de exportaciones surgen en la década de 1980. Al respecto plantea sus consideraciones sobre algunos modelos el de Diamantopoulos et al. (1993) está basado en determinar los vínculos entre el conocimiento y las expectativas a la hora de la promoción de las exportaciones, del modelo de Singer y Czinkota (1994) refleja de la importancia del compromiso de la empresa con las exportaciones lo cual tiene mayor influencia que el tamaño de la empresa. Además aborda el Modelo de Czinkota (1994) en el cual se base en la idea que la promoción influye en los resultados de las exportaciones.

Armijos, Ludeña y Ramos (2017) consideran que las exportaciones fomentan el crecimiento a nivel mundial y mejoran la economía tanto de países desarrollados como subdesarrollados, cabe recalcar que los países en desarrollo son los más beneficiados

por la diversificación de sus productos. Se postula que en los países que poseen una estructura diversificada de las exportaciones puede registrarse un crecimiento marcadamente más elevado que en aquellos cuyas exportaciones se concentran en un número reducido de productos (Agosin, 2009).

En un contexto tan globalizado de la economía mundial, los países subdesarrollados son los más vulnerables. Tener diferentes mercados en los cuales introducir un determinado producto resulta una ventaja ya que posibilita mayores ingresos.

Es evidente que en los últimos años los países subdesarrollados han buscado alternativas para diversificar la cantidad de productos exportables con el objetivo de propiciar el crecimiento en sus economías. Pero la mayoría de sus exportaciones carecen de un nivel tecnológico lo que tiene menores costos en el mercado mundial y por lo tanto los ritmos de crecimiento son mucho más lentos.

Las productividades marginales del capital y del trabajo son superiores en el sector exportador que, en el sector no exportador de forma, que aquellos países que adoptan una política de fomento de las exportaciones, se benefician de una mejor asignación de recursos y experimentan un mayor crecimiento (Armijos, Ludeña y Ramos ,2017).

Romero y García (2014) trataron el problema de la conciencia exportadora como la primera etapa del proceso de internacionalización, por lo que critica a lo expuesto por el Modelo Uppsala el cual sostiene la teoría que la exportación es la primera etapa. Es evidente que muchas empresas tienen temor a exportar considerando que es un tema complicado y se conforman solo con la demanda que existe en los mercados locales de sus productos.

Entre los principales temas que afectan el desarrollo de esta estrategia, es la conciencia exportadora, ya que existen empresas con potencialidades y recursos para ingresar en el mercado internacional y se quedan fuera por no ver la oportunidad para expandirse o crecer.

La relación que existe entre exportaciones y la productividad de las empresas sugiere que la causalidad corre de la primera hacia las exportaciones, más que en sentido contrario, lo cual significa que principalmente las empresas eficientes se autoseleccionan para participar en los mercados de exportación, y contrasta con otra hipótesis que sugiere la obtención de beneficios tecnológicos de la actividad

exportadora (learning by exporting), hecho que evidentemente también se presenta al ser el comercio internacional un primer canal de la transferencia de información y de tecnología.(Camacho ,2011,p.71)

Es un gran desafío para toda empresa tener indicadores altos de productividad del trabajo ya que los mismos son el reflejo del capital humano y de las tecnologías con que realizan sus producciones. Las empresas que realizan este tipo de internacionalización por lo general logran mejoras en cuanto a innovación lo cual se evidencia en el volumen de las producciones y en la calidad.

Las estrategias de internacionalización antes planteadas generan beneficios para la empresa y para la economía del país tales como: aumento de la productividad; genera nuevos puestos de trabajo; crecimiento en la economía; incremento de la competitividad empresarial e incremento de las ventas.

Aunque existen limitaciones que pudiera influir al desarrollo de las estrategias, asociadas a: altos costos de transportación de los productos; distancia de comercialización de los consumidores; barreras comerciales y proteccionistas; concentración de recursos en la producción e incapacidad de aprender cómo operar en el extranjero.

Al analizar las principales teorías, modelos y estrategias de internacionalización, la autora considera que son generales y carecen de un enfoque al desarrollo local desde la gestión de los gobiernos municipales y la articulación interactoral.

1.2.-Generalidades sobre el desarrollo local

Se considera que el surgimiento del desarrollo local está dado desde 1942 cuando el gobierno inglés empezó a hacer estrategias para el desarrollo comunitario. En el año 1958 las Naciones Unidas establecen un concepto al respecto el cual aún tiene vigencia en la actualidad.

Al respecto Menoya (2016) expresa: Como todo concepto relativamente nuevo, que se configura e intenta aplicarse a realidades concretas distintas, las definiciones de desarrollo local son diversas, sin embargo, en todas es posible hallar elementos comunes que poco a poco han singularizado la comprensión de este fenómeno político y socioeconómico, y descansan casi siempre en una relación entre actores, territorio y entorno. (p.13)

Torres (2016) define el desarrollo local como: proceso de construcción social y cambio estructural que desde un entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos y a articular armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político – institucionales en las localidades sobre bases sostenibles y con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población.(p.23)

Es cierta la existencia de muchos conceptos al respecto pero el anterior es uno de los más completos al considerar el desarrollo local como un proceso de cambio estructural y que tiene en cuenta que el mismo desarrolla las capacidades locales lo cual es de suma importancia para los temas relacionados con la internacionalización , ya que de estas capacidades va a depender en gran medida la estrategia a seguir , de igual forma refleja la necesidad de articular los interés y de aprovechar los recursos endógenos como exógenos. Los elementos antes mencionados pueden contribuir a que exista una correcta gestión territorial.

Vázquez (2000) refiere que la estrategia de desarrollo local conviene plantearla de manera específica en cada caso, ya que las necesidades y demandas de las localidades y territorios son diferentes, las capacidades de los habitantes, empresas y comunidad local cambian. Además cada comunidad visualiza de forma diferente las prioridades que deben de incorporar las políticas de desarrollo, las cuales se deben tratar en base a las particularidades. No es lo mismo trazar una estrategia para los países desarrollados como los de Europa, que para América Latina una región con una dependencia tecnológica alta, con indicadores que reflejan que aunque existe aumento de las inversiones la deuda externa aumenta y donde el trabajo informal toma peso.

Cada localidad establece medidas según las necesidades para asegurar el desarrollo. Hay diferentes medidas de desarrollo local están las encaminadas a mejorar las condiciones de transporte, comunicaciones, aumentar los servicios y las ofertas de los mismos y la introducción de nuevas tecnologías para aumentar la calidad de los procesos. Aunque en general, los procesos de desarrollo territorial tienen como objetivos principales la transformación de los sistemas productivos locales, el

incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población(Silva,2005).

El desarrollo local desde el surgimiento del término muchos han sido los criterios al cual debe ir dirigido. Alburquerque (2003) afirma: La estrategia de desarrollo local debe orientarse, en suma, a asegurar mejores condiciones de vida de la población local, tratando de centrarse fundamentalmente (aunque no siempre exclusivamente) en la mejor utilización de los recursos locales, a fin de promover nuevas empresas y puestos de trabajo locales. (p.12)

Por tanto es evidente que el mismo tiene diferentes dimensiones las cuales se expresan a continuación, a juicio del autor (Torres, 2016).

- Su dimensión económica, vinculada a la creación, acumulación y distribución de riqueza a través de las iniciativas que se llevan a cabo con un carácter rentable y eficiente y aprovechando los potenciales endógenos.
- Su dimensión sociocultural, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo colectivo, así como lo referido a la calidad de vida, la equidad, la integración social y el rescate y conservación de la identidad local.
- Su dimensión natural, referida a la utilización racional y conservación de los recursos naturales y a la sustentabilidad de los modelos adoptados en el mediano y largo plazo.
- Su dimensión político – administrativa e institucional, al estar fiscalizado por el gobierno local para asegurar la coordinación de los actores locales implicados y niveles de intereses. Esta dimensión está vinculada también a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, con nivel de autonomía y sustentado en la participación real de los actores.

Cuando las estrategias trazadas por las localidades logran incluir todas las dimensiones, se está asegurando un desarrollo próspero pero a su vez sostenible en el tiempo. Para entender el fenómeno del desarrollo local sostenible, según Uribe, Valenciano y Bonilla (2013) es necesario conjugar cuatro aspectos básicos:

- Unas infraestructuras básicas, principalmente de comunicaciones.
- Un propicio y decidido empuje de las administraciones públicas.

- Unos recursos explotables sin perjuicio o menoscabo del medio ambiente.
- Concienciación o motivación activa de la población (cultura emprendedora).

La autora considera que la innovación desempeña un papel fundamental no solo en las dimensiones sino también para lograr el desarrollo sostenible, ya que genera mejores resultados en los procesos. Al respecto existen diferentes criterios de cuál es la mejor forma para lograrlo, si es mediante generación de las políticas propias o de arriba hacia abajo. Lo cierto es que nadie mejor que el territorio para trazar su propia estrategia.

En las regiones y localidades innovadoras, las políticas de desarrollo de abajo hacia arriba siguen siendo apropiadas para la recuperación económica, cuando se fortalecen los emprendimientos y la actividad productiva se diversifica estimulada por las demandas locales y globales. Para ello las iniciativas abordan los retos del desarrollo sostenible empoderando a los actores locales, implicando a las empresas locales y coordinando a los actores con competencia en el territorio (Vázquez Barquero, 2018).

El desarrollo local se considera que un enfoque surgido “desde abajo” y no elaborado “desde arriba”. Al respecto Capote (2019) se inclina por la opción de lograr una interrelación entre ambos enfoques, por lo que resulta esencial la expresión desde la planificación territorial de una adecuada coordinación de todos los niveles, distinguiendo dos ámbitos:

- El que responde a las actividades de interés nacional, que definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país, y se deben fomentar a través de políticas, decisiones e inversiones nacionales.
- El de las actividades de interés territorial, entendiendo como tales aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que satisfagan demandas y expectativas de la población local. Estas actividades pueden ser identificadas, decididas e implementadas por la instancia municipal y provincial, principalmente con los recursos de que dispone

Los procesos de crecimiento y cambio estructural de los países y de los territorios se intensifican cuando todas las fuerzas que afectan a los procesos de crecimiento económico actúan conjuntamente, creando sinergias entre ellas y reforzando su efecto sobre la productividad y los rendimientos del capital y del trabajo (Vázquez Barquero, 2018).

El desarrollo económico local da la posibilidad de que los países se desarrollen, porque en primera instancia posibilita el desarrollo de la localidad pero a su vez este propicia al desarrollo de la nación en su conjunto. Para poder conseguir estos resultados se deben lograr una gestión que este en función del aprovechamiento de todos los recursos.

1.3.-La gestión territorial del proceso de internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local

Las nuevas particularidades de la economía mundial caracterizada por un auge del fenómeno de la globalización y a su vez por aumento del comercio entre los países demuestran que los territorios deben buscar alternativas para lograr la internacionalización. Lo cual exige utilizar nuevas formas de gestión tanto de los gobiernos como de las empresas del territorio. Albuquerque (2003) comenta que los obstáculos que existen al desarrollo pueden tener soluciones a partir de los nuevos rasgos de la economía global.

La internacionalización del territorio es un proceso dinámico donde los actores locales (gobierno municipal, empresas y sociedad civil) trabajan de manera articulada con el objetivo de potenciar la vinculación internacional del territorio mediante el incremento de sus flujos interactivos de cooperación, comercio, conocimiento e innovación en función de las prioridades del desarrollo local.(Costamagna y Foglia, 2011, p.9)

La internacionalización si es utilizada en función del territorio contribuye al desarrollo económico local, para ello se debe basar principalmente en el aprovechamiento de los recursos endógenos. Lo cual pudiera ayudar a dar respuestas a problemas como la desocupación y lograr adaptar el sistema empresarial a todos los cambios del entorno. Se debe buscar la forma más adecuada según las características para aprovechar esas oportunidades externas en función del territorio. Los gobiernos locales tienen un protagonismo en el tema siempre que se haga bajo un enfoque estratégico a la hora de proyectar las acciones. Es más fácil cuando existe la descentralización territorial y autonomía en el momento de trazar una acción de dirección estratégica.

Albuquerque (2003) refiere la importancia que tiene la estrategia territorial de desarrollo económico local como un elemento que sirve para orientar el aprovechamiento del recurso endógeno y la diversificación de la base productiva mediante la innovación.

Vázquez Barquero (2000) considera que la estrategia debe ir orientada a la utilización de los recursos inutilizados en el territorio.

Silva (2005) comenta la importancia que tiene diseñar instrumentos y políticas públicas de gestión dirigidas al aprovechamiento de los recursos locales para impulsar nuevas formas de desarrollo. La autora considera que la gestión de las nuevas formas de desarrollo del territorio no debe ser un aspecto tratado solamente por la gestión pública, sino que debe involucrar todos los actores debido a la importancia que tiene el sistema empresarial en este asunto.

El sistema empresarial debe tener un protagonismo notable en la gestión de la internacionalización debido al papel que juega en el desarrollo del territorio. El tema ha sido tratado por autores como Valdiviezo (2008), el cual establece la importancia que tiene la empresarialidad en el desarrollo económico local. Narváez, Fernández y Senior (2008) comentan que la asociatividad empresarial fomenta el desarrollo. Uribe, Valenciano, Bonilla (2013) también abordan el tema demostrando como el desarrollo local y empresarial pueden orientar al emprendedor. Pérez y Morales (2016) lo estudian dando evidencias de que la gestión ambiental empresarial contribuye al desarrollo de las localidades.

La autora realiza una primera aproximación al concepto de “gestión de la internacionalización del sistema empresarial”, definiendo este como un proceso mediante el cual la empresa, a partir de sus competencias, recursos y nivel de autonomía, planifica, organiza, dirige, controla y evalúa el conjunto de acciones necesarias para poner sus productos y/o servicios en el mercado exterior en función de la utilización de potenciales endógenos y exógenos.

La gestión de la internacionalización desde el sistema empresarial aumenta la capacidad de actuación de la empresa, la cual debe lograr posicionar sus productos y/o servicios en el mercado internacional posibilitando una mejor utilización de sus potencialidades.

Una correcta gestión de la internacionalización tributa al desarrollo del territorio cuando existe voluntad para ello y una estrategia planteada. Debido a que hay factores asociados tales como: la cultura local, el sistema empresarial y los recursos humano, económicos, materiales, financieros, la infraestructura y desarrollo de tecnología.

La planificación del proceso antes mencionado es de suma importancia porque posibilita tomar la mejor alternativa lo cual implica el estudio de diferentes opciones. Además se debe tener en cuenta los posibles escenarios que pudieren acontecer en el mercado internacional que afectarían el posicionamiento de los productos.

Cada estrategia de internacionalización tiene características distintas y que no necesariamente todas pueden tributar al desarrollo local. Se debe buscar cual es la alternativa más factible según los resultados esperados y las características de las empresas, la tendencia demuestra que es un proceso en el cual se debe ir transitando.

El sistema empresarial cuando logra la internacionalización contribuye al desarrollo económico local. Ejemplo de ello es la exportación que posibilita el posicionamiento de los productos en el mercado internacional, pero a la vez las empresas tienden a ser más competitivas y por lo general aumenta los niveles de ingreso, no solo de la empresa sino también de los trabajadores y se crean nuevos puestos de trabajo.

Autores como Agosín (2009), Camacho (2011) y Armijos, Ludeña y Ramos (2017) han expuesto la relación que existe entre las exportaciones y el crecimiento para la economía de los países. A medida que un país se desarrolla, es capaz de producir una variedad creciente de productos por lo que puede comenzar a competir con ellos en los mercados internacionales. Por lo tanto, hay una relación de causalidad entre el ingreso per cápita y la diversificación de la producción y de las exportaciones (Agosin, 2009).

En las áreas geográficas con mayor natalidad y dinamismo empresarial el uso de los recursos económicos es más eficiente, el crecimiento de la economía y las condiciones de vida de la población suelen ser superiores al de las áreas donde el índice de creación de empresas es más débil. (Valdiviezo, 2008, p.3)

Elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior es otro de los aspectos a tratar en la actualización del modelo económico social cubano. Para que ello sea posible debe ir acompañado de estudios de mercados y decisiones estratégicas para lograr mayores niveles de ingreso y mejores resultados empresariales en función de desarrollo local. Albuquerque (2004) refiere que el desarrollo económico local se muestra como un proceso en el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio.

Es importante que en el proceso de gestión de la internacionalización se revisen sistemáticamente cada uno de los elementos que de ella forman parte para evaluar el avance y determinar si se están cumpliendo los objetivos planteados.

Conclusiones del Capítulo I

Los cambios y nuevas tendencias de la economía mundial demuestran la necesidad de que el territorio aproveche las oportunidades externas en función de su propio desarrollo.

Los modelos analizados sobre la internacionalización revelan que son generales y carecen de un enfoque al desarrollo local desde la gestión de los gobiernos municipales y la articulación interactoral.

La internacionalización puede considerarse de suma importancia para el desarrollo local ya que genera nuevos puestos de trabajo, crecimiento en la economía, el incremento de la competitividad empresarial y otros.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN TERRITORIAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar el estado actual del proceso de internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río. A partir de la triangulación de fuentes primarias y secundarias de información, sobre la base de las necesidades de información definidas, se obtiene una serie de regularidades en materia de potenciales y limitaciones para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial, elementos que permiten constatar el problema científico formulado.

2.1.-Metodología empleada en la realización del diagnóstico empírico de la investigación

La metodología que se desarrolla tiene como objetivo determinar los principales problemas en la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río (**anexo 1**), consta de cuatro pasos fundamentales, los cuales serán desarrollados a continuación:

Paso 1.Determinación de las necesidades de información

Se identifican un conjunto de necesidades de información las cuales nos posibilitarán conocer las regularidades del proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río:

Ámbito Nacional

- Marco regulatorio nacional asociado al comercio exterior.
- Políticas nacionales dirigidas al fomento del comercio exterior.
- Tratamiento que se le da a los diferentes tipos de internacionalización en la Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social de Cuba.
- Tratamiento que se le da a los diferentes tipos de internacionalización en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el año 2030.
- Tratamiento que se le da a los diferentes tipos de internacionalización en los Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba para el período 2016-2021.
- Estado actual del comercio exterior de Cuba y su evolución en los últimos años.

- Medida en que las herramientas existentes para la gestión del desarrollo local contemplan temas asociados a la internacionalización del sistema empresarial.
- Principales potencialidades que tiene el país para el fomento de los diferentes tipos de internacionalización.
- Limitaciones que tiene el país para el aprovechamiento de los diferentes tipos de internacionalización.
- Nivel de conocimiento de actores decisores a nivel nacional sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial.
- Importancia que se le concede desde la escala nacional al proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial y su impacto en el desarrollo local.

Ámbito Provincial

- Nivel de conocimiento de actores de gobiernos decisores a nivel provincial y municipal sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial.
- Nivel de conocimiento de los directivos de las principales empresas de la provincia sobre el proceso de internacionalización empresarial.
- Estado actual de los diferentes tipos de internacionalización en la provincia Pinar del Río.
- Tratamiento que se le da a las potencialidades para la internacionalización del sistema empresarial en las estrategias de desarrollo municipal y provincial.
- Medida en que las estrategias de las principales empresas de la provincia se proyectan en función de la internacionalización.
- Principales potencialidades que tiene la provincia para el fomento de los diferentes tipos de internacionalización.
- Limitaciones que tiene la provincia para el aprovechamiento de los diferentes tipos de internacionalización.
- Importancia que se le concede desde la escala provincial al proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial y su impacto en el desarrollo local.

- Mecanismos actuales en el territorio que conforman el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.

Paso 2. Definición de las fuentes de información

Fuentes de información secundarias: Se utilizaron un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un primer acercamiento al problema, entre las que se encuentran:

- Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC (18 de mayo de 2017) y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular (1 de junio de 2017)
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para los períodos 2011-2016 y 2016-2021.
- Resolución No. 50 /2014 del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la República de Cuba. Reglamento sobre la Actividad de Importación y Exportación.
- Resolución No. 15 /2006 del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera. Normas para la colaboración Económica que Cuba recibe.
- Decreto –Ley número 313 de la Zona Especial de Desarrollo Mariel.
- Marco Regulatorio en requisitos técnicos y calidad en la actividad de comercio exterior.
- Oferta exportable de Cuba 2019.
- Decreto No.325 “Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera”. 2014.
- Resolución No.128/2014.Comisión de Evaluación de Negocios con Inversión Extranjera.
- Ley No.118/2014. Ley de Inversión Extranjera.
- Guía del Exportador de ProCuba.

- Procedimiento para el fomento de nuevos rubros exportables del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la República de Cuba.

Se utilizó el método de medición a través de las técnicas de las entrevistas y encuestas para complementar la información brindada por las fuentes de información secundarias.

Fuente de información primaria: Se realiza una *entrevista individual estructurada*, en la que cada entrevistado pudo expresar libremente sus opiniones y consideraciones sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local. Se aplicaron dos tipos de entrevista diferente: una a los actores nacionales vinculados al comercio exterior para constatar la situación a nivel de país, donde se entrevistó a la Directora General de Comercio Exterior, Directora de Exportaciones del MINCEX y a la Directora General de Comercio Exterior Ministerio de Economía y Planificación(MEP). La otra entrevista fue aplicada a los actores provinciales vinculados al comercio exterior con el objetivo de conocer la importancia que tiene para ellos la gestión territorial de la internacionalización y las principales particularidades de la misma en la provincia, para ello se entrevistó al Presidente Consejo Administración Provincial(CAP), Delegado Territorial MINCEX.

Además, se aplicaron dos encuestas, una de ellas a los 11 Presidentes de Consejos de Administración Municipal(CAM) de la provincia Pinar del Río (100% de la población por lo que se considera un censo), para determinar los niveles de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial; y la otra a los directores de las 17 empresas que exportan actualmente en la provincia (100% de la población por lo que se considera un censo), con el objetivo de conocer sus consideraciones al respecto, así como los elementos positivos y negativos desde ambas posiciones.

Paso 3.Diseño de los formatos para la captación de la información

Para el análisis documental se evaluó de forma ordenada y particular cada uno de los principales documentos que orientan la actividad de comercio exterior de Cuba.

Sobre la base de los elementos analizados anteriormente se diseñan las guías de la entrevista para lo cual se tuvieron en cuenta las siguientes tareas:

- Determinación de los objetivos de la entrevista.
- Selección del tipo de entrevista.
- Elaboración de las guías de las entrevistas (**anexos 2 y 3**).

- Establecimiento de las condiciones indispensables para la realización de la entrevista.
- Aplicación de las entrevistas.
- Evaluación de la información recogida.

Para la elaboración y aplicación de las encuestas se encauzaron las siguientes tareas:

- Determinación de los objetivos de las encuestas.
- Definición de las variables relacionadas con el tema.
- Elaboración de los cuestionarios (**anexos 4 y 5**).
- Aplicación de las encuestas.
- Evaluación de la información recogida.

Paso 4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información

En el análisis documental se revisaron diversos documentos los cuales permitieron:

- Conocer las regulaciones existentes en cuanto a la actividad de Comercio Exterior en Cuba.
- Identificar las principales potencialidades que existen en la provincia para la exportación.
- Comprobar si dentro de las proyecciones del territorio se concibe la gestión de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.
- Evaluar si en los instrumentos metodológicos para la planificación del desarrollo local se enfatiza en aspectos relacionados con el fomento de la capacidad de internacionalización del sistema empresarial.
- Analizar las principales limitaciones que existen en el país para la internacionalización del sistema empresarial.
- Evaluar el proceso de gestión de la internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río.

Fuentes de información primarias: Los datos fueron recolectados “in situ” teniendo en cuenta las entrevistas con los criterios de los especialistas los cuales expresaron libremente sus opiniones y consideraciones sobre la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial, así como sus fortalezas y limitaciones.

Para ello se analizaron las preguntas más relevantes para el estudio con variables numéricas y ordinales, estas últimas fueron ponderadas a escalas numéricas para facilitar el análisis de los resultados.

2.2.-Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes de información secundarias

Se procesan las fuentes de información secundarias con el objetivo de determinar los elementos que caracterizan el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo económico local en el país y las particularidades en la provincia de Pinar del Río.

2.2.1.-La gestión de la internacionalización empresarial en la actualización del modelo de desarrollo económico social de Cuba

La inserción de Cuba en el mercado mundial es prioridad en los momentos actuales para el desarrollo del país. En las Bases del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, establece como principios rectores la necesidad de desarrollar actividades productivas y de servicios que aprovechen las ventajas competitivas y comparativas para lograr la inserción internacional; así como garantizar que los niveles de producción, industrialización de alimentos garantice la autosuficiencia y el incremento de las exportaciones. Otro principio es ampliar y diversificar el comercio exterior principalmente en lo relacionado con la exportación y la cooperación internacional.

Uno de los ejes estratégicos es la transformación productiva e inserción internacional, entre sus objetivos generales se encuentra impulsar la participación dinámica, competitiva y diversificada del país en los mercados internacionales.

En los objetivos específicos del eje antes mencionado se establece que hay que impulsar el desarrollo de las exportaciones sobre la base de la participación competitiva en el mercado internacional y poder lograr la inserción en condiciones ventajosas en las cadenas globales de valor. Así como fortalecer la participación económica internacional, a partir de aprovechar las oportunidades que brindan los espacios regionales y subregionales y fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el objetivo de aumentar los ingresos por concepto de exportación de servicios.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el período 2016-2021 se destacan elementos que denuestran la importancia que tiene para el desarrollo del país la internacionalización del sistema empresarial. A continuación se realiza un análisis de los aspectos relacionados con el tema en los diferentes capítulos.

En el Capítulo II. Política macroeconómica los lineamientos 49 y 50 se refieren la necesidad impulsar estímulos fiscales que promuevan producciones nacionales en sectores claves de la economía, especialmente a los fondos exportables y a los que sustituyen importaciones, al desarrollo local y la protección del medio ambiente y actualizar el papel del Sistema Arancelario dentro del modelo económico(...), bajo el principio de que los fondos exportables y las producciones que sustituyan importaciones deben ser rentables.

En el Capítulo III. Política económica externa lineamiento 65 refleja que hay que promover el establecimiento de empresas y alianzas en el exterior siempre que resulte conveniente. En el apartado de comercio exterior el lineamiento 67 va encaminado a elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior (...); crear una real vocación exportadora a todos los niveles.

En este mismo apartado los lineamientos 68, 71, 72, 75 tratan de los diferentes aspectos relacionados con la exportación tanto de bienes como de servicios. El 74 sobre promover acuerdos internacionales de cooperación y complementación en el sector industrial que favorezcan las exportaciones.

El Capítulo V. Política de ciencia, tecnología e innovación el lineamiento 113 va encaminado a potenciar el papel de la inversión extranjera directa en el país. En el Capítulo VII. Política agroindustrial los lineamientos 165, 170, 171, 174, 177,178 establecen las principales acciones a seguir en las diferentes producciones para lograr el posicionamiento en el mercado internacional.

2.2.2.-Situación de los tipos de internacionalización del sistema empresarial en Cuba

Entre las oportunidades que cuenta el país para lograr la internacionalización del sistema empresarial se destaca la Zona Especial de Desarrollo Mariel, fue creada a partir del Decreto –Ley número 313. Uno de los objetivos por la cual se crea es para incrementar las actividades que permitan un aumento de la exportación. En la

actualidad cuenta con 49 negocios, de los cuales 26 se encuentran en operaciones y el resto ejecuta sus procesos inversionistas para un total de 20 inversionistas.

Además de la existencia de un grupo de empresas con potencialidades para lograr la internacionalización entre las que se destaca El Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba (BioCubaFarma) constituye una de las organizaciones empresariales líderes por el posicionamiento que tiene a nivel mundial y el reconocimiento de sus producciones. Según información publicada por el grupo en su página oficial se dedica a producir medicamentos, equipos y servicios de alta tecnología con destino al mejoramiento de la salud humana, la generación de bienes y servicios exportables y la producción de alimentos con tecnologías. El Catálogo Comercial está compuesto por 308 productos que se exportan en la actualidad a 48 países, mientras que en el exterior, sus empresas son titulares de más de 800 registros sanitarios en más de 50 países.

Entre sus principales producciones se encuentran las vacunas profilácticas contra enfermedades infecciosas, biofármacos para el tratamiento del cáncer (incluye anticuerpos monoclonales y vacunas terapéuticas), productos para la prevención y tratamiento de afecciones cardiovasculares, así como para el tratamiento de la úlcera del pie diabético. También se fabrican productos genéricos y compuestos farmacéuticos de nueva generación, así como sistemas para el diagnóstico temprano y prevención de tumores malignos, malformaciones, enfermedades hereditarias y otros.

De igual forma se ofertan productos a partir de la medicina natural y tradicional, e investigaciones agropecuarias, así como equipos médicos de avanzada tecnología, nanotecnología, neurociencias y neurotecnología.

El total de patentes concedidas en el exterior es de más de 2000, entre las que se incluyen reconocidos medicamentos a nivel internacional como son el Heberprot- P, utilizado para el tratamiento de la úlcera del pie diabético; y el anticuerpo monoclonal Nimotuzumab, para el tratamiento de tumores de cabeza y cuello, esófago y de cerebro. Otro sector cubano destacado a nivel internacional es el turismo el cual desarrolló la idea de llevar a cabo un esquema de Franquicias, dirigido a los sectores de restaurantes y clubes nocturnos, se comenzó a estudiar por el Ministerio del Turismo ante la proliferación de Bodeguitas del Medio improvisadas en muchos países.

Las más auténticas y famosas marcas cubanas, empezaron a ser disfrutadas en el mundo por personas ajenas al interés de nuestro país, a principios de 1996 se tenían identificados más de 60 establecimientos en países como: España, Italia, Alemania, México, Brasil, Venezuela, Panamá, Ecuador, Estados Unidos, China y Japón. Algunos de los propietarios habían registrado la marca a su nombre. El Ministerio del Turismo ante esta situación desarrollo un proceso para el rescate de las marcas cubanas más auténticas y representativas.

Otra de las acciones realizadas fue la coordinación de acuerdos de colaboración con alrededor de 30 empresas cubanas para su posible incorporación como suministradores oficiales de los establecimientos franquiciados, entre ellos: Havana Club Internacional, Industria del Mueble, Industria Cervecera, “Tropical Island”, “Cítricos Caribe”, “Caribex”, y con “Habanos SA”, además de incorporar relaciones de trabajo con instituciones tales como: Cubatécnica, Ministerio de Cultura, Fondo de Bienes Culturales, Cubana de Aviación, Publicitur.

Para la consolidación de estas acciones el Ministerio del turismo dictó el 16 de enero de 2004 la Resolución No. 9, que establece las Directrices del Sistema de Turismo para el Desarrollo de la estrategia en materia de marcas y otros signos distintivos y el 16 de febrero del 2006, la Resolución No. 30, que dispone la política de desarrollo de las Franquicias Turísticas cubanas y las indicaciones generales para las negociaciones, firma y control de los Contratos de Franquicias en las entidades subordinadas a este ministerio.

En la actualidad operan en Cuba como Franquiciadores las Franquicias: La Casa del Habano (Con 94 Franquicias:). El TocoRoro; D´Cuba Club; El Floridita y La Bodeguita del Medio (México, Aruba, Argentina, Italia, República Checa y otros países).

Otra de las empresas cubanas establecida en el mercado internacional La Corporación Habanos S.A., distribuidor exclusivo de todas las marcas de tabaco cubano, es reconocida a nivel internacional manteniendo su liderazgo en la comercialización del afamado producto en los mercados tradicionales. En la actualidad está en más de 150 países presente gestión que propició ingresos de más de 445 millones de dólares al cierre del año 2016 (De la Rosa, 2017).

Según cifras del Anuario Estadístico de Cuba existe una alta concentración en cuanto al intercambio de bienes, ya que el 70 % se agrupa en un reducido grupo de naciones como Venezuela, China, España, Canadá, México, Brasil, Rusia, Italia, Alemania y Francia. Por lo cual es estrategia del país diversificar los mercados a los cuales van los bienes.

La oferta exportable de Cuba en el año 2020 está compuesta por una amplia variedad de productos clasificados en:

- Productos del reino animal.
- Productos del reino vegetal
- Productos de la industria alimentaria, bebidas, líquidos, alcohólicas y tabaco.
- Productos minerales.
- Productos de la industria química, cueros y manufacturas.
- Madera, carbón vegetal y manufactura de madera.
- Materiales textiles y sus manufacturas.
- Materiales comunes y manufacturas de estos materiales.
- Servicios.

En cada oferta exportable propuesta se encuentra detallado la variedad de la misma, así como el mercado donde está posicionado y los certificados de calidad con que cuenta y si ha obtenido premios en alguna de las presentaciones, en ese caso destacan las bebidas principalmente el ron el cual tiene presencia en más de 120 países.

Los rubros exportables que han sido priorizados para centrar los esfuerzos y recursos en el período 2019-2021 se destacan: níquel, azúcar, tabaco, miel de abejas, carbón vegetal, ron, productos biofarmacéuticos, productos del mar, servicios médicos, turismo, servicios de telecomunicaciones ,servicios educacionales, culturales y deportivos.

2.2.3.-Situación de los tipos de internacionalización del sistema empresarial en Pinar del Río

El sistema empresarial de la provincia de Pinar del Río de las estrategias de internacionalización existentes solo realiza la exportación ya que no tienes acuerdos contractuales establecidos y tampoco inversión extranjera en el exterior.

Entre las políticas trazadas por el país para el desarrollo de la nación, es prioridad incrementar los ingresos por concepto de exportaciones e impulsar el desarrollo de los territorios a partir de las estrategias del país.

En la provincia de Pinar del Río históricamente se exportaban 22 de los cuales 12 no se exportan actualmente. Entre ellos se encuentra el cobre concentrado al 18% y 30% que por falta de financiamiento, azúcar crudo y refino debido a la nueva división política administrativa, caramelos, los productos de la Conchita y la Guayabita del Pinar, estos últimos con más de 5 años sin exportarse por el deterioro tecnológico que presentan esas industrias, las ancas de ranas que la causa fundamental es por la pérdida de la especie por la aparición del pez clarea y las fumigaciones y con el pimiento y el ají es porque no se le asignan planes a la provincia. A continuación se reflejan el comportamiento de las exportaciones en el periodo 2014-2018 (**tabla 3**).

Tabla 3 Comportamiento del plan de exportaciones

	MP			MCUC		
Años	Plan	Real	%	Plan	Real	%
2014	36646,4	36327,8	99,1%	35078,7	35367,9	100,8%
2015	38 739,9	34 592,5	89,3%	38 530,6	35 417,3	91,9%
2016	34453.0	36889.7	107.1%	37235.0	39157.2	105.2%
2017	37 872,0	33 065,2	87,3%	40 010,5	35 986,4	89,9%
2018	36 823,7	40 336,8	109,5%	40 333,0	43 276,5	107,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ONEI.

En cuanto al cumplimiento del plan de exportaciones de la provincia en los últimos años, se aprecia incumplimientos en algunos años. El año 2014 con un total de 20 productos exportables, se sobre cumplió el plan en 0,8% respecto a los MMP a aportar, pero respecto al físico se incumple la entrega de tabaco torcido en 15,3% por limitaciones con la disponibilidad y rendimiento de la capa, que ha generado interrupciones en el proceso productivo, carbón vegetal 13,6% vegetal por atraso en la entrada de los contenedores contratados con Cubaexport, por no contar con el transporte especializado para el mismo y resina de pino 15,9 por falta de disponibilidad de contenedores para exportar, ya que al cierre del mes existía una disponibilidad de 80 toneladas, con la cual se cumplía el programa de exportación. La empresa Industrias

Locales Varias incumple con la entrega de productos de artesanía porque no se garantizó la capacidad líquida para la compra de insumos.

En el año 2015 se exportaron 21 productos con un plan de 38,5 Millones de Pesos y un real entregado para la exportación de 35,4 Millones de Pesos para un incumplimiento del 8,1 por ciento. Este incumplimiento se debe a que productos como la langosta incumplen en un 21,1% del físico planificado al igual que el pepino de mar esté último con un incumplimiento de 84,6% en físico de lo planificado por existir un período de veda de la captura del mismo, el cangrejo blanco se cumplieron los planes de captura pero no los requisitos de calidad para su exportación. Otro producto que incumple en el 5,1% del físico planificado es la resina de pino, por afectaciones de 2800 hectáreas provocadas por cinco incendios de altas proporciones, lo que causó la quema de 3 toneladas de resina bruta.

Al cierre del mes de diciembre del 2016 los fondos exportables fueron de 20 productos con un plan de 37,2 Millones de Pesos y un real entregado para la exportación de 39,2 Millones de Pesos para un sobre cumplimiento de 5,2 por ciento. Aunque existieron surtidos que incumplieron por las causas siguientes el pepino de mar se incumple en el 59 % en el físico, debido situación climatológica existente en la zona de pesca en Puerto Esperanza y Arroyo de Mantua.

Al cierre de diciembre del 2017 abarcan 20 productos los que se exportan con un plan de 40.0 Millones de Pesos y un real entregado para la exportación de 35.9 Millones de Pesos para un incumplimiento 10.1%. Entre los surtidos que incumplieron se encuentran el pepino de mar que al igual que años anteriores no se cumple la captura planificada en un 79,5%, de igual manera la langosta incumple en un 13,9% del físico planificado.

Además, incumple la Empresa de Materias Primas en un 6,7% en valor debido a la entrega de chatarra de materias primas no ferroso. Otro surtido que incumple en un 5,6% del físico es la miel de abejas por las afectaciones del período de lluvia, la resina de pino en un 18,0% debido a una Escolitium en áreas de extracción, el carbón incumplió en un 25,2% del físico debido a la no entrada de contenedores, así como a las intensas lluvias.

Con respecto al 2018 con un plan de 40.3 Millones de pesos, y un real entregado para la exportación de 43.3 Millones de pesos, para un sobrecumplimiento de 3.0%. Estas

cifras, aunque parecen alentadoras respecto a años anteriores porque se cumple el plan planificado se dejan de enviar para la exportación 3 productos, siendo 17 los productos exportables. Los principales incumplimientos se encuentran en la resina de pino debido a las intensas lluvias.

Otro de los problemas que afectaron la información en el año es que se dejaron de informar a la Oficina Nacional de Estadística y Planificación de la provincia de Pinar del Río los datos de la Empresa Mixta Minera del Caribe (EMINCAR) debido a que la dirección de la misma radica en La Habana a donde se informa las producciones realizadas por la empresa, lo cual no debe ser así porque los mismos son resultados del territorio que es donde se realiza las extracciones del producto.

En el caso de Empresa Materias Primas los indicadores se dejaron de informar porque paso a captación nacional y ahora depende de la distribución o ubicación de la asignación por provincias que haga su organismo por meses.

En el año 2018 existían 5 productos consolidados en el mercado exterior, 7 en desarrollo y en fomento 38 cifras que evidencian las potencialidades de la provincia, en el **anexo 6** se muestra las clasificaciones por las diferentes categorías al cierre del año.

En el año 2019 se alcanzan algunos avances, pasan tres productos de la apicultura a la categoría de desarrollo siendo estos el propóleo , la cera y el propoforte y se incorporan al fomento de la exportación 10 surtidos más los cuales son :el pescado eviscerado , la berenjena , el tabaco en ramas, las semillas forestales de pino, el bagá, el marañón , la guayaba , el plasma de sangre, obre al 18% y cobre al 30% incorporándose cuatro nuevas entidades al fomento como lo son Forestal Guanahacabibes , la comercializadora de tabaco en ramas , salud pública y la futura Empresa Mixta Cobre Mantua que se encuentra en proceso de presentación y aprobación por el Consejo de Ministros.

Hasta cierre del mes de mayo del año 2019 la provincia de Pinar del Río contaba con 22 productos exportables entre los que se destacan: plomo, concentrado de plomo, concentrado de zinc, miel de abejas, resina de pino, tabaco torcido, langosta total y cobo de masa, los cuales han cumplido con lo planificado hasta la fecha antes mencionada. Los productos antes mencionados son de las 17 empresas que exportan en la provincia (**anexo 7**).

Existen avances en cuanto a fomento de nuevos rubros exportables pero hay factores que atentan con el proceso ya que no se cuenta con entidades facultadas para la exportación. Además de que no existe un encadenamiento productivo y que algunas empresas no logran exportar por la falta de materias primas para realizar sus exportaciones.

2.3.-Análisis de los resultados obtenidos a partir de las fuentes de información primarias

Como parte de la constatación de la situación problemática, y los resultados obtenidos a partir de las fuentes secundarias de información sobre la situación de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río, la autora se propone identificar el nivel de conocimiento respecto al tema y los criterios de los encuestados sobre las principales potencialidades y limitaciones que existe en el territorio.

2.3.1.-Resultados de las entrevistas

Al conciliar la opinión de los actores nacionales vinculados al comercio exterior, se constatan elementos que coinciden:

- 1) ¿Cuáles son las principales normas jurídicas y políticas nacionales asociadas al comercio exterior en Cuba?**
 - Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para los períodos 2011-2016 y 2016-2021.
 - Resolución No. 50 /2014 del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la República de Cuba. Reglamento sobre la Actividad de Importación y Exportación.
 - Resolución No. 15 /2006 del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera. Normas para la colaboración Económica que Cuba recibe.
 - Decreto –Ley número 313 de la Zona Especial de Desarrollo Mariel.
 - Marco Regulatorio en requisitos técnicos y calidad en la actividad de comercio exterior.
 - Procedimiento para el fomento de nuevos rubros exportables del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera de la República de Cuba.

2) ¿Qué conoce usted sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?

Aporta elementos asociados al papel de los gobiernos municipales, desde su gestión, en el fomento y diversificación de rubros exportables en las empresas radicadas en su territorio. Para reconocer como herramienta esencial la estrategia de exportaciones de la provincia y el municipio, sobre la base de las potencialidades existentes en cada entidad. Solo se hace referencia a las exportaciones que es una de las tres estrategias de internacionalización.

3) ¿Cuál debe ser el papel de los gobiernos locales en fomento del proceso de internacionalización del sistema empresarial?

La participación de los gobiernos locales en el fomento del proceso de internacionalización del sistema empresarial debe ser más activa, con el objetivo de la identificación de las posibilidades más allá de las potencialidades definidas en el territorio. Es esencial que estos trabajen en su estrategia de exportaciones y que incorporen este proceso en su sistema de trabajo. No se hace mención al papel de los gobiernos en el resto de las estrategias de internacionalización.

4) ¿Cuáles son las principales potencialidades que tiene el país para el fomento de los diferentes tipos de internacionalización?

Se relacionan las siguientes potencialidades:

- El sector de productos biofarmacéuticos reconocidos internacionalmente por su calidad.
- Servicios médicos.
- Turismo.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Servicios educacionales, culturales y deportivos.

5) ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene el país para el aprovechamiento de los diferentes tipos de internacionalización?

Se relacionan las siguientes limitaciones:

- No existe un adecuado encadenamiento productivo entre las diferentes empresas que se deben integrar en el proceso de fomento y diversificación de las exportaciones.

- El bloqueo económico, financiero y comercial que Estados Unidos mantiene contra Cuba, el cual limita el acceso a financiamiento externo e insumos necesarios para poner en valor los bienes y servicios con potencialidad para su exportación.
- La no existencia de un polo exportador en la provincia que obliga a las empresas del territorio a exportar sus bienes y servicios a través de empresas exportadoras nacionales que no siempre son especializadas y tienen otros niveles de prioridad, además de que exportaciones de pequeños volúmenes tienen que seguir el mismo procedimiento que otras de gran volumen.
- Poca cultura de los cuadros y especialistas del sistema empresarial y el gobierno a nivel municipal y provincial sobre el proceso de exportación, sus requerimientos, mecanismos, normas jurídicas, certificación de la calidad, etc.
- Falta de materias primas y materiales para algunas producciones con potencialidad para su exportación. En muchos casos depende de su importación para lo cual existen restricciones de financiamiento en divisa, toda vez que la industria nacional no siempre garantiza su disponibilidad en los casos en que se puede encadenar con procesos de exportación.
- Algunos de los productos exportables son poco competitivos, de baja integración tecnológica y altamente concentrados.

6) ¿Qué importancia le concede al proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial y su impacto en el desarrollo local?

Se destaca la importancia que tiene la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial para el incremento de la entrada de divisas frescas al país, el posicionamiento de los productos y servicios cubanos en el mercado internacional, el fomento de competitividad territorial, la generación de recursos financieros para la modernización tecnológica y el impacto que todo esto puede generar en la transformación de la matriz productiva con mayor valor agregado.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la entrevista a los actores provinciales vinculados al comercio exterior.

1) ¿Qué conoce usted sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?

Se evidencia un desconocimiento sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial. La mayor parte de los encuestados no conocen cuales son las principales estrategias de internacionalización solo hacen referencia a la exportación. Además de que existen otros elementos que lo demuestran tales como: no se tiene en cuenta cuales pudieran ser los principales requisitos que se deben cumplir sus productos en el mercado mundial, no cuentan certificación de calidad de sus producciones, no conocen cuales son las principales tendencias del mercado en cuanto a sus productos, no tienen conocimientos de marketing internacional y desconocen del uso de las últimas tecnologías existentes para las producciones.

2) ¿Cuál debe ser el papel de los gobiernos locales en fomento del proceso de internacionalización del sistema empresarial?

Se aprecia conocimiento sobre el rol estratégico que deben de tener los gobiernos locales en el fomento de las exportaciones, no se hace referencia al resto de las estrategias de internacionalización y no se aprecia una claridad en los instrumentos de gobierno para gestionar este proceso.

3) ¿Cuáles son las principales potencialidades que tiene la provincia para el fomento de los diferentes tipos de internacionalización?

Se hace referencia a dos elementos:

- Productos de la pesca.
- Tabaco y cultivos varios.
- Minería

Se aprecia una formulación general de las potencialidades y en la entrevista al Delegado del MINCEX las referencias a las potencialidades fueron muy generales.

4) ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene la provincia para el aprovechamiento de los diferentes tipos de internacionalización?

- No existe un polo exportador en la Provincia.
- El MINCEX no tiene establecido programas de capacitación hacia los territorios.
- Poco intercambio de las comercializadoras, con los productores para acelerar la formación de la vocación exportadora.
- Los problemas de recursos informáticos de software y hardware en las entidades de tributan a la exportación.

- La falta de reconocimiento de la marca de los productos a nivel internacional.
- Baja capacidad innovadora de las empresas.
- La dualidad monetaria y la falta de incentivos; entre ellos la estimulación moral y monetaria, afecta y desestimula la producción con destino a la exportación.
- La obsolescencia tecnológica de las industrias.

5) ¿Considera usted que los gobiernos locales y territoriales están en capacidad de iniciar programas de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?

Consideran que los gobiernos locales no tienen toda la capacidad necesaria para iniciar el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema del sistema empresarial. Que sus conocimientos sobre el proceso de gestión de las exportaciones son muy generales, no disponen de la capacitación necesaria para llevar a cabo el proceso y no cuentan con un departamento encargado de desarrollar los programas.

6) ¿Qué importancia le concede al proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial y su impacto en el desarrollo local?

Se hace referencia a los siguientes elementos:

- Fomenta las exportaciones de bienes y servicios.
- Incrementa las fuentes de empleo y los ingresos que estos generan para la población local.
- Mejora los indicadores de eficiencia de la empre estatal socialista.
- Contribuye a captar divisas para el país.

7) ¿Qué aspectos pudieran contribuir al desarrollo de las exportaciones en el territorio?

- Lograr que existan entidades con facultad para exportar desde el territorio.
- Revitalizar los chequeos de las producciones dedicadas a la exportación.
- Sistematizar el funcionamiento de las comisiones de propuesta de productos en fomento para la exportación en los territorios.
- Lograr la participación de los productores para la exportación en el proceso de negocio en el exterior, que permita defender las características del producto y su calidad.

- Lograr las inversiones necesarias para rescatar las producciones históricas de la provincia dedicadas a la exportación.
- Capacitar en temas de ventas, de negocios y mercadotecnia a los cuadros y funcionarios.
- Profundizar en la exportación de servicios que existen en la provincia a través de las universidades por convenios firmados entre universidades.
- Lograr que todas las entidades que producen para la exportación se asocien a la Cámara de Comercio de la República de Cuba.
- Lograr que las entidades que producen para la exportación cuenten con las herramientas, materiales y materias primas necesarias que le permitan mantener estables las producciones.

2.3.2.-Resultados de la aplicación de las encuestas

La primera encuesta se aplicó a cada uno de los Presidentes de CAM de los municipios de la provincia de Pinar del Río (11 miembros) y el segundo cuestionario a los directivos de las empresas que exportan (17 empresas) en la provincia. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Resultado obtenido de las encuestas aplicado a los presidentes de los CAM:

- El 81,8% (9) de los encuestados no conocen que es la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial. El 18,2% (2) plantean conocer lo que es dicho proceso.
- En cuanto a las condiciones que tiene el territorio el 63,6% (7) consideran que, si existen condiciones, el 36,4% (4) restante que no existen condiciones. Se hacen referencia solamente a la existencia de empresas que exportan como condición para lograr la internacionalización.
- Con respecto a quien debe gestionar el proceso de internacionalización el 54,5% (6) consideran que debe ser por el CAM, el 36,4% (4) que debe ser el MINCEX y el 9,1% (1) consideraron que deben ser las OSDE.
- En relación a la existencia de una estructura encargada de gestionar la internacionalización el 100% (11) consideran que no existe.

Resultado obtenido de las encuestas aplicado a las empresas:

- El 88,2% (15) hacen referencia que, si conocen que es la internacionalización empresarial, un 11,8% (2) no conocen el concepto. Los que hacen mención a los que significa solo lo asocian al proceso de exportación lo que es evidente que, aunque expresas conocer, no tiene todos los elementos al respecto.
- Un 82,4% (14) de los encuestados consideran que sus empresas tienen condiciones para la internacionalización, ya que tiene un producto consolidado en el mercado internacional y que existe demanda de sus producciones. El 17,6% (3) expresa que no cuentan con las condiciones necesarias para lograr dicho proceso.
- El 100% de los encuestados expresaron que en sus empresas no existe un departamento encargado de la internacionalización.
- El 94,1% (16) tiene conocimiento de cuáles son los mercados de sus productos exportables, aunque no siempre relacionan todos los destinos.
- En relación a quien debe gestión la internacionalización el 47.1% (8) consideran que debe ser el MINCEX, el 23,5% (4) consideran que la propia empresa, el 17,6% (3) que debe ser gestionado por el CAM y el 11,8% (2) considera que las OSDE.
- El 94,1% (16) consideran que en la provincia existe una estructura que fomenta la exportación, pero la que relacionan es el Coordinador de Proyectos del CAP que no tiene en realidad esa función. Esto evidencia además cierto desconocimiento.

Los principales factores que han limitado que las empresas alcancen la internacionalización:

- La certificación de calidad de los productos (14).
- Certificación de sanidad vegetal (11).
- Falta de materia primas y materiales (12).
- Insuficiente acceso a financiamiento en divisa (16).
- El mercado para posicionar los productos (15).
- La no existencia de un dispositivo para la exportación (14)

- Insuficiente cultura exportadora de los directivos y especialistas de las empresas (13).

2.4.-Limitaciones de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río

Después de consultadas las fuentes de información primaria y secundarias y procesados los resultados, se procede a la triangulación de la información, con el fin de determinar las principales causas que dificultan la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río.

Para ello se utilizó la técnica diagrama Ishikawa o diagrama causa – efecto, ya que posibilita determinar las causas que dificultan la aplicación del enfoque de cadena de valor a la gestión pública local. El problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto (insuficiente gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial) y las “espinas” a enunciar significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama se trabajó con 14 miembros del Grupo Provincial de Diseño Estratégico de la provincia Pinar del Río (GPDE).

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

- Desaprovechamiento de recursos endógenos y exógenos con que cuenta el territorio.
- Limitada competitividad de algunos de los productos exportables.
- Desconocimiento por parte de las empresas y los gobiernos locales de las formas de desarrollar las estrategias de internacionalización.
- Escasas fuente de financiamiento.
- Insuficientes capacidades de los gobiernos locales para lograr la gestión territorial de la internacionalización.

La definición de las “causas de las causas” se utilizó a una especie de brainstorming (tormenta de ideas) entre los miembros del GPDE.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios como muestra la **tabla 4** donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los 14 especialistas (E); deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. La escala de valores va de 1 a 5 en orden ascendente como se ha explicado.

Se complementa con el cálculo de la concordancia (C_c), la cual alcanza un $C_c > 60\%$ para cada R_j en todos los casos por lo que se considera existe un buen nivel de consenso, y con el diseño del Diagrama Ishikawa ponderado mostrado en la **figura 1**.

Se observa que resultó como causa más importante el: “Desconocimiento por parte de las empresas y los gobiernos locales de las formas de desarrollar las estrategias de internacionalización”, seguida por las “Insuficientes capacidades de los gobiernos locales para lograr la gestión territorial de la internacionalización” y como la causa menos importante, “Limitada competitividad de algunos de los productos exportables”.

Tabla 4 Matriz de Ponderaciones de Causas

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	E ₁₂	E ₁₃	E ₁₄	R _j	Cc (%)
Desaprovechamiento de recursos endógenos y exógenos	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	4	3	3	1	36	64.2
Limitada competitividad de algunos de los productos exportables	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	64	78.5
Desconocimiento por parte de las empresas y los gobiernos locales de las formas de desarrollar las estrategias de internacionalización	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	2	21	64.2
Escasas fuente de financiamiento	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	59	78.5
Insuficientes capacidades de los gobiernos locales para lograr la gestión territorial de la internacionalización	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	30	71.4

Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo en grupo.

La expresión para el cálculo de la concordancia (Cc) es como sigue:

Fórmula 1 Cálculo de la concordancia

$$Cc = \left[1 - \left(\frac{Vn}{Vt} \right) \right] * 100$$

Leyenda

Cc: concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de especialistas en contra del criterio predominante

Vt: cantidad total de especialistas

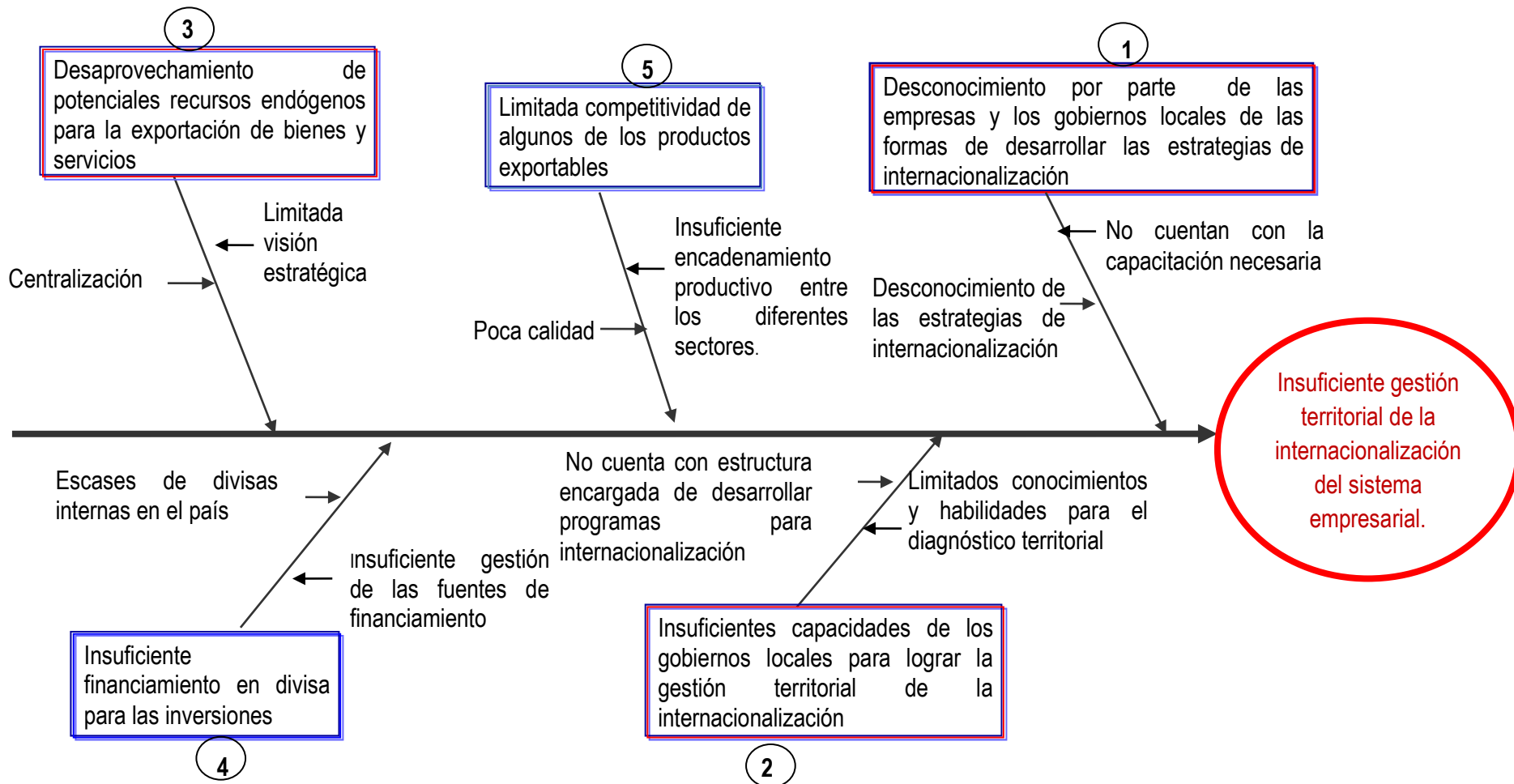


Figura 1. Diagrama Ishikawa Ponderado.

Conclusiones del capítulo II

En las Bases del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se establece como principios rectores la necesidad de desarrollar actividades productivas y de servicios que aprovechen las ventajas competitivas y comparativas para lograr la inserción internacional; así como garantizar que los niveles de producción, industrialización de alimentos garantice la autosuficiencia y el incremento de las exportaciones.

La realización del diagnóstico empírico de la investigación a partir de la consulta de fuentes primarias y secundarias de información, permitió constatar que en Cuba la estrategia de internacionalización más utilizada por el sistema empresarial es la exportación. Además de la existencia de un limitado aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos en la provincia de Pinar y la insuficiente gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.

Se reconoció la importancia de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial para el desarrollo económico del país y del territorio; así como de la necesidad de gestionar estrategias de internacionalización para aprovechar las potencialidades existentes a nivel local y sus encadenamientos productivos.

CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA PINAR DEL RÍO

El presente capítulo tiene como objetivo definir los componentes principales y relaciones esenciales del procedimiento para gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial (GTISE) en función del desarrollo local y validarlo parcialmente a partir de su aplicación en la provincia de Pinar del Río.

3.1.-Componentes del procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río

Para determinar las premisas que sirven de base para la aplicación del procedimiento se realizó una sesión de trabajo con los miembros del Grupo Provincial de Desarrollo Local, resultando las siguientes:

- Voluntad política del gobierno local de aplicar el procedimiento propuesto.
- Existencia de potencialidades en el sistema empresarial para el proceso de internacionalización.
- Reconocimiento por parte de los cuadros principales del sistema empresarial de la importancia y necesidad de la internacionalización empresarial.

En la **tabla 5** se muestra la relación de etapas y pasos contenidos en el procedimiento

Tabla 5 Procedimiento para la GTISM

Etapas I. Preparación previa	Paso 1	Evaluación del cumplimiento de las premisas
	Paso 2	Sensibilización y capacitación
	Paso 3	Creación de un dispositivo para la GTISE
Etapas II. Planificación de la GTISE	Paso 4	Diagnóstico del potencial para la internacionalización empresarial
	Paso 5	Definición de las líneas estratégicas para la internacionalización
	Paso 6	Elaboración de esquemas cerrado de financiamiento por empresas
Etapas III.	Paso 7	Definición del tipo de internacionalización a realizar

Organización de la GTISE	Paso 8	Diseño de los proyectos seleccionados
	Paso 9	Proceso de Negociación y Aprobación
Etapas IV. Implementación de la GTISE	Paso 10	Estrategia de financiamiento de los proyectos
	Paso 11	Ejecución de los proyectos aprobados
Etapas V. Evaluación de la GTISE	Paso 12	Evaluación
	Paso 13	Retroalimentación

Sobre la base de los fundamentos teóricos sistematizados y las regularidades del diagnóstico empírico, se proponen los elementos generales del procedimiento que se orienta al fomento de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial, en función del desarrollo local.

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

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

I. Objetivo general del procedimiento

II. Objeto del procedimiento

III. Responsable de la Implantación y Control del Procedimiento

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

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

- Técnicas a emplear.

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

Objetivo general del procedimiento: Desarrollar la capacidad de internacionalización del sistema empresarial local y de movilización de oportunidades de negocios con inversión extranjera, desde la iniciativa territorial.

Objeto del procedimiento: La gestión territorial de la internacionalización.

Responsable de la Implantación y Control del Procedimiento: La gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial debe basarse en la estrategia de desarrollo de la provincia, por lo que el responsable de la implantación y control debe ser el (CAP), por ser la máxima autoridad ejecutiva, apoyado en el Grupo Provincial de Desarrollo Local y Grupo de Proyectos con la asesoría metodológica de la Delegación Territorial del Mincex.

Etapas I: Preparación Previa

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

Paso 1. Evaluación del cumplimiento de las premisas

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

Técnicas: trabajo en grupos, discusión grupal.

Paso 2. Sensibilización y capacitación

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

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

Paso 3. Creación de un dispositivo para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial

Descripción: En este paso, se diseña un dispositivo con el objetivo de evaluar la pertinencia de la selección de los proyectos a ejecutar, promover la articulación de actores, la articulación entre las fuentes de financiamiento y la articulación entre los propios proyectos, informar a las contrapartes internacionales y a las entidades gubernamentales acerca del uso de los recursos y los impactos generados, realizar monitoreo y evaluaciones a los proyectos en ejecución y sus respectivas metodologías y compatibilizar los intereses ramales con las prioridades establecidas en la estrategia de desarrollo local del territorio.

Técnicas: Trabajo en grupo, tormenta de ideas.

Etapas II: Planificación de la GTISE

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

Paso 4. Diagnóstico del potencial para la internacionalización empresarial

Descripción: El propósito fundamental de este paso es listar las potencialidades del territorio para la internacionalización, sobre la base de los diagnósticos que posean las diferentes empresas tanto de subordinación nacional como local. Además se analizarán los diferentes estadios en los que estos están como elemento esencial para proyectar las acciones a desarrollar.

Técnicas: Encuestas y entrevistas, matriz DAFO, la perspectiva del pájaro, perfil de la organización, el Tronco Sumergido.

Paso 5. Definición de las líneas estratégicas para la internacionalización

Descripción: Este es un paso muy importante por cuanto se definen las líneas estratégicas que orientan las acciones a desarrollar, en función de las prioridades del territorio. Las acciones responden a las líneas estratégicas que se proponen como parte del diseño estratégico. En ese sentido, sus premisas son el aprovechamiento de los recursos existentes en función de resolver las demandas y problemas no resueltos. Lo anterior permite orientar hacia dónde debe ir dirigida la internacionalización en función de articularla con las prioridades del desarrollo del territorio.

Técnicas: Matriz de selección de líneas estratégicas, matriz de análisis de ámbito de intervención.

Paso 6. Elaboración de esquemas cerrado de financiamiento por empresas

Descripción: Es en este paso, se parte del Procedimiento para la elaboración, aprobación y ejecución de los esquemas cerrados de financiamiento en divisas del Ministerio de Economía y Planificación, Instrucción No.2/2019.

Técnicas: Trabajo en grupo, tormenta de ideas.

Etapas III: Organización de la GTISE

Objetivo Particular: Definir los mecanismos para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial.

Paso 7. Definición del tipo de internacionalización a realizar

Descripción: En este paso el gobierno provincial de conjunto con su sistema empresarial debe definir, en función de sus potenciales locales y el trabajo desarrollado en el resto de los pasos precedentes, cuáles son los tipos de internacionalización que tienen posibilidad de desarrollarse. Los tres tipos de internacionalización posibles son:

- Comercial: Es mediante la exportación ya sea directa o indirecta al país.
- Productiva: Representa la inversión extranjera en el exterior la cual puede ser a través de empresas conjuntas o filiales propias.
- Tecnológica: Se basa principalmente en las licencias ya sean franquicias, patentes, contrato de distribución y los acuerdos de distribución.

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

Paso 8. Diseño de los proyectos seleccionados

Descripción: Se diseñarán los principales proyectos a realizar según las características de cada empresa y los atributos de los productos y/o servicios que distinguen a las mismas, los cuales deben ser adaptados para poder comercializarse en el mercado exterior, además de la identificación y diseño de posibles encadenamientos productivos y de servicio.

Técnicas: Trabajo en grupo, tormenta de ideas.

Paso 9. Proceso Negociación y Aprobación

Descripción: En este paso las empresas y el gobierno deberán realizar un trabajo de negociación en la búsqueda de avales que certifiquen la disponibilidad de suministros a

adquirir por el proyecto seleccionado, así como la demanda potencial de los mismos. Se presentarán los proyectos para su aprobación a las instancias correspondientes.

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

Etapa III. Implementación de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial

Objetivo Particular: Implementar los proyectos seleccionados para la internacionalización del sistema empresarial.

Paso 10. Estrategia de financiamiento de los proyectos

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

Paso 11. Ejecución de los proyectos aprobados

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

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

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

Etapa IV. Evaluación de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial

Objetivo Particular: Evaluar el proceso gestión territorial del sistema empresarial a través del impacto generado por los proyectos de internacionalización en ejecución, adoptando las medidas correspondientes para su mejor continúa.

Paso 12. Evaluación

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

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

Paso 13. Proceso de retroalimentación

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

La acumulación de los impactos positivos se reflejará como cambios que afianzan la sostenibilidad del desarrollo, puesto que la interrelación positiva de los proyectos y sus resultados redundarán en mejores condiciones de vida para la población y mayor eficiencia en el sector empresarial. En este paso, se utilizarán técnicas y herramientas que permitan lograr una integración en el análisis de todo el proceso, dando la posibilidad de ir comparando y entrecruzando los indicadores de cada proyecto con los indicadores generales. Aquí es importante la participación del Grupo Provincial de Desarrollo Local y los talleres que se organicen con los cuadros principales del sistema empresarial.

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

Procesos Transversales

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

La investigación-acción-participación porque es un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico, con la participación activa de los actores implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social. Se trata de aprender haciendo, lo que en ocasiones conlleva a un proceso de desaprender viejas prácticas y reaprender de las nuevas lecciones, teniendo como clave el saber popular.

La articulación de actores porque constituye una ventaja el que varios actores se reúnan y coordinen el trabajo, con arreglo a la integración de todos, en un mismo proyecto o en varios, así como la integración de varios proyectos. Esto permite incrementar el alcance en los impactos de los proyectos haciendo sinergias entre los mismos y evitando solapar resultados.

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

3.2.- Validación del procedimiento por criterio de usuario

Para obtener una visión más integral sobre la viabilidad de la aplicación del modelo, se procedió a un estudio de la satisfacción de agentes claves¹ en la implementación del mismo. Para ello se aplicó un cuestionario (**anexo 8**) al Presidente del CAP, a los 11 Presidentes CAM y a los 17 directores de las empresas que exportan la provincia.

Una vez procesada la información de las encuestas se obtienen los siguientes resultados:

- El 96,55 % de los encuestados expresa estar satisfecho con el procedimiento diseñado.

¹ Para el caso específico de esta investigación la autora asume que sus agentes clave son los Presidentes del CAM, el Presidente del CAP y los directores de las empresas que exportan.

- El 93,10 % de los encuestados expresa que el procedimiento nada le disgusta, mientras que el 6,90 % le disgusta que el procedimiento no sea más explícito en la descripción de los pasos para su implementación.
- Los encuestados expresaron que las siguientes cuestiones son las que más le gustaron del modelo:
 - ✓ Tributará a la mejora en la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial.
 - ✓ La claridad de cada paso en cuanto a los objetivos que persigue y las técnicas a utilizar.
 - ✓ Es un instrumento que contribuirá a la toma de decisiones en el territorio.
 - ✓ Las premisas del procedimiento.
- El 93,10% de los encuestados expresa que le gusta mucho el diseño del procedimiento y solo 6,90 % plantea que le gusta más de lo que le disgusta.
- Con la interrogante de que si pudieran elegir libremente la vía para lograr perfeccionar la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río, elegirían un procedimiento con características similares al propuesto, el 100 % de los encuestados manifestó que sí elegirían el procedimiento en caso de tener que hacerlo para su aplicación.

Estos resultados fueron confirmados por la aplicación de la técnica IADOV que permite estimar la satisfacción global de los implicados en la aplicación con el procedimiento que se le propuso.

La técnica de IADOV constituye una vía indirecta para el estudio de la satisfacción, ya que los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario (las preguntas 2, 5 y 6 del cuestionario del anexo 8) cuya relación los encuestados desconocen. Estas tres preguntas se relacionan a través de lo que se denomina el "Cuadro Lógico de IADOV", que puede verse en la **tabla 6**.

Tabla 6 Cuadro Lógico de IADOV aplicado al cuestionario del anexo 8

	Pregunta 2. ¿Está satisfecho con el procedimiento propuesto?								
	Sí			No			No Sé		
	Pregunta 6. Si pudiera elegir libremente la vía para lograr perfeccionar el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial, ¿elegiría un procedimiento con características similares al propuesto?								
Pregunta 5. ¿Le gusta el diseño el modelo propuesto?	Sí	No	No Sé	Sí	No	No Sé	Sí	No	No Sé
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Usando el Cuadro Lógico de IADOV se ubica cada encuestado en su correspondiente categoría (que puede ser: 1, 2, 3, 4, 5 ó 6). Para ello se procede del modo siguiente: Se busca la respuesta del primer encuestado a la pregunta 2, en este caso respondió “Sí”; luego se busca la respuesta a la pregunta 6 en las columnas que están debajo de la respuesta “Sí” correspondiente a la pregunta 2; y después se busca la respuesta a la pregunta 5; en la intercepción de estos tres elementos está la categoría en la que se ubica a ese primer caso encuestado. Así se procede con cada uno de los casos.

Para obtener el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) con el procedimiento se tienen en cuenta los elementos mostrados en la **tabla 7**.

Tabla 7 Índice de satisfacción para la Técnica IADOV

Sujetos con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5	Índices de Satisfacción	
A	1	Máxima satisfacción
B	0,5	Más satisfecho que insatisfecho
C	0	No definido o contradictorio
D	-0,5	Más insatisfecho que satisfecho
E	-1	Máxima insatisfacción

Luego, aplica la fórmula:

$$ISG = \frac{A*(+1)+B*(+0,5)+C*(0)+D*(-0,5)+E*(-1)}{N}, \text{ donde:}$$

- A, B, C, D y E, representan el número de sujetos con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5 (que indican las categorías del Cuadro Lógico de IADOV);
- N representa el número total de sujetos encuestados (en este caso 29).

Aplicando la fórmula a partir de las respuestas de los 28 entrevistados, se obtiene el ISG con el procedimiento, el cual se expresa en la siguiente fórmula:

$$ISG = \frac{26 * (+1) + 3 * (+0,5) + 0 * (0) + 0 * (-0,5) + 0 * (-1)}{29} = 0,948$$

Según lo ilustrado en la tabla 7 este Índice de Satisfacción Grupal (ISG) de 0,948 expresa un índice de máxima satisfacción del Presidente del CAP y los Presidentes CAM, así como de los directores de las empresas exportadoras, con el procedimiento que se propone para la gestión territorial del sistema empresarial en función del desarrollo local.

3.2.2- Validación del procedimiento a partir de su aplicación parcial la provincia de Pinar del Río

3.2.2.1. Resultados de la Etapa I. Preparación previa

Paso 1. Valoración del cumplimiento de las premisas

Premisa 1. Voluntad política del gobierno local de aplicar el procedimiento propuesto

Para comprobar el nivel de aceptación que ha tenido por parte de la dirección de los gobiernos la aplicación del procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local se lleva en un primer momento a los CAM quien le da su visto bueno y analiza las responsabilidades administrativas que tendría en el proceso y los elementos que le correspondería garantizar. Posteriormente al CAP que de igual forma analiza los elementos que le correspondería garantizar a este órgano y las entidades que a él se subordinan.

Premisa 2. Existencia de potencialidades en el sistema empresarial para el proceso de exportación

En la provincia están definidas las potencialidades del sistema empresarial para el proceso de exportación, actualmente 17 empresas de la provincia exportan. Además de que existe una clasificación de los productos 5 están consolidados en mercado internacional, 10 en desarrollo y 45 en fomento.

Premisa 3. Reconocimiento por parte de los cuadros principales del sistema empresarial de la importancia y necesidad de la internacionalización empresarial

Se pudo comprobar que en el 100 de los balances anuales de las empresas de la provincia Pinar del Río correspondientes al año 2018 se destacó la necesidad e importancia del fomento y diversificación de las exportaciones. Se definen acciones que, aunque quedan por lo general en un plano de declaración de objetivos, al menos demuestran el reconocimiento de la relevancia de su internacionalización empresarial. Estos elementos, sumados a los análisis en los que ellos participaron como parte de las reuniones de cuadros principales (a nivel provincial y municipal) y de los Consejos de la Administración Municipales y Provincial, permiten dar por cumplida esta premisa.

Paso 2. Sensibilización y capacitación

Se realizan acciones de sensibilización con este grupo en función de familiarizarlos con el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local. A continuación, se relacionan estas acciones:

- Un curso de capacitación sobre gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial.

- Dos talleres de intercambio sobre oportunidades de exportación desde el sistema empresarial territorial.
- Un taller de conjunto con Presidentes de Consejos de la Administración Municipal y directores de empresas con potencial exportador para socializar el tema y que estos actores expusieran algunas de las problemáticas reales que en sus entidades existen para el fomento de la internacionalización. Se intenciona la visualización de la pertinencia y necesidades del tema.
- Una visita a dos empresas exportadoras exitosas de la provincia (EPICOL y EMINCAR).
- Dos talleres con miembros del CAM y CAP Pinar del Río y el GMDL sobre el manejo de las herramientas contenidas en el procedimiento para su mejor comprensión.

Paso 3. Creación de un dispositivo para la GTISE

Se crea un dispositivo en la provincia de Pinar del Río para facilitar y asesorar al CAP y los CAM en materia de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial. Este dispositivo pertenece al Grupo Provincial de Desarrollo Local y es atendido por el Vicepresidente del CAP que atiende los asuntos económicos. Para evitar la duplicidad de estructuras y la integralidad en las funciones de las que se creen a partir de la posibilidad de integrar procesos que fomenten el desarrollo económico local, este dispositivo atenderá, además de la internacionalización del sistema empresarial (ISE), el proceso de fomento de negocios con inversión extranjera (NIE). Las funciones que desarrolla el dispositivo son las siguientes:

- Conducir el proceso de diseño y gestión de la estrategia de ISE (énfasis en las exportaciones) y la cartera de oportunidades de NIE.
- Promover proyectos en las diferentes tipologías de internacionalización con énfasis en la exportación, así como el diseño de NIE.
- Evaluar las propuestas de proyectos de exportación y negocios con inversión extranjera de las empresas de la subordinación local.
- Coordinar el proceso de monitoreo y evaluación de resultados e impactos de las exportaciones y los negocios con inversión extranjera.
- Incentivar los encadenamientos productivos con empresas exportadoras.

- Contribuir a la identificación y movilización de fuentes de financiamiento para los proyectos de exportación e inversionistas para los negocios con inversión extranjera.

3.2.2.2. Resultados de la Etapa II: Planificación de la GTISE

Paso 4. Diagnóstico del potencial para la internacionalización empresarial.

Se realiza un análisis de las empresas de la provincia que están implicadas en los programas de la estrategia de desarrollo hasta el año 2030 (**anexo 9**).

Se procesa la información por el Grupo Provincial de Desarrollo Local y los especialistas de la Delegación Territorial del Mincex, resultando la siguiente relación de productos potenciales para la internacionalización empresarial (**tabla 8**).

Tabla 8 Productos potenciales para la internacionalización empresarial

Productos consolidados

	Producto	Entidad
1	Plomo al 3 por ciento	GEOMINERA Pinar del Río
2	Miel de abejas	UEB Apícola Pinar del Río
3	Tabaco Torcido	Empresa Tabaco Torcido Pinar del
4	Chatarra de metales No	Empresa de Recuperación de
5	Langostas Totales (12 surtidos)	EPICOL

Productos en desarrollo

	Producto	Entidad
1	Carbón Vegetal	Empresas Forestales, Flora y Fauna; Fruta Selecta; Acopio; PROVARI; CAI Arrocero; Emp. Cítrico
2	Resina de Pino	Empresas Forestales de Minas, La Palma y Macurije.
3	Pepino de Mar	EPICOL
4	Masa de Cobo	EPICOL
5	Ají Picante	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
6	Concentrado de Zinc	EMINCAR
7	Concentrado de Plomo	EMINCAR
8	Propóleo	UEB Apícola Pinar del Río
9	Cera	UEB Apícola Pinar del Río
10	Propoforte	UEB Apícola Pinar del Río

 Productos en fomento

	Producto	Entidad
1	Piña MD-2	Emp. Agroin. E Troncoso y Forestal
2	Arándano	Emp. Agroin E Troncoso
3	Limón	Emp. Agroin E Troncoso
4	Variedades de Mago (3)	Emp. Agroin E Troncoso
5	Melón Sandía	Emp. Agroin E Troncoso
6	Cúrcuma	Emp. Agroindustrial E Troncoso
7	Carbón Vegetal en pequeño	Emp. Agroindustrial E Troncoso
8	Pimiento	Empresas Agropecuarias y Sector
9	Tomate	Empresas Agropecuarias y Sector
10	Aguacate	Empresas Agropecuarias y Sector
11	Trementina	Empresa Forestal Pinar del Río
12	Colofonia	Empresa Forestal Pinar del Río
13	Semillas forestales de Pino	Empresa Forestal Pinar del Río
14	Boniato	Emp. CUBAQUIVIR
15	Calabaza Capocha	Emp. CUBAQUIVIR
16	Jengibre	Emp. CUBAQUIVIR
17	Fruta Bomba	Emp. CUBAQUIVIR
18	Guanábana	Emp. CUBAQUIVIR
19	Hoja de Malanga	Emp. CUBAQUIVIR
20	Berenjena	Emp. CUBAQUIVIR
21	Cangrejo Vivo	EPICOL
22	Masa de Cangrejo	EPICOL
23	Pescado entero eviscerado	EPICOL
24	Ron Valle (3 variedades)	Emp. Bebidas y Refresco
25	Ron Arecha (4 variedades)	Emp. Bebidas y Refresco
26	Tutores de Madera	Emp. Ind Locales V y Forestal
27	Set de Jardinera Cuadrada	Emp. Ind Locales V
28	Set de Jardinera Rectangular	Emp. Ind Locales V
29	Borduras de Madera	Emp. Ind Locales V
30	Baldosas de Madera	Emp. Ind Locales V
31	Mesa de Picnic	Emp. Ind Locales V
32	Mini Valla Clásica	Emp. Ind Locales V
33	Papelero de Tapa	Emp. Ind Locales V
34	Set Playero	Emp. Ind Locales V
35	Pasillero de Fibra Natural	Emp. Ind Locales V
36	Mantos de Sombrilla de Fibra Natural	Emp. Ind Locales V
37	Rollo de Fibra natural	Emp. Ind Locales V
38	Paneles de Fibra natural	Emp. Ind Locales V
39	Tabaco en ramas	Comercializadora tabaco en ramas
40	Plasma de sangre	Salud Publica
41	Baqá	Empresa Forestal Guana cahabibes

42	Marañón	Empresa Forestal Guana cahabibes
43	Guayaba	Empresa Forestal Guana cahabibes
44	Cobre al 18%	Futura Empresa Mixta Cobre Mantua
45	Cobre al 30%	Futura Empresa Mixta Cobre Mantua

Fuente: Grupo Provincial de Desarrollo Local y especialistas del Mincex.

Paso 5. Definición de las líneas estratégicas para la internacionalización

En sesiones de trabajo con el Grupo Provincial de Desarrollo Local y el Grupo Provincial de Diseño Estratégico se define la propuesta de líneas estratégicas para la internacionalización del sistema empresarial. La propuesta es presentada al Consejo de la Administración Provincial quien emite su voto unánime favorable, resultando aprobadas las siguientes:

- *LE 1- Agricultura y Producción de Alimentos:* Incrementar y diversificar las producciones agropecuarias y de la industria alimentaria con destino a la exportación.
- *LE 2- Desarrollo del Turismo Sostenible:* Diferenciar, diversificar y desarrollar el producto turístico en correspondencia con las potencialidades existentes, haciendo énfasis en las modalidades de naturaleza, rural, cultural, entre otros.
- *LE 3- Desarrollo Energético:* Desarrollar la exportación de paneles solares y otras tecnologías asociadas a los componentes electrónicos.
- *LE 4- Tabaco:* Conservar, fomentar y desarrollar la cultura tabacalera y la producción y comercialización del Tabaco.
- *LE 5- Forestal:* Desarrollar y diversificar la rama forestal en renglones con transables.
- *LE 6- Pesca:* Potenciar el desarrollo de la actividad pesquera con destino a la exportación.
- *LE 7- Desarrollo de la Industria y la Minería:* Fomentar la modernización de la planta industrial a nivel provincial y local, el desarrollo del Polo Minero a partir del procesamiento e industrialización de sus producciones y el aprovechamiento de los recursos de materiales de la construcción.
- *LE 8- Industria Local Varia:* Recuperar la industria local varia sobre la base del fomento de renglones exportables y sus encadenamientos con el turismo.

Paso 6.Elaboración de esquemas cerrado de financiamiento por empresas

Actualmente se avanza en la generación de las condiciones objetivas y subjetivas que permitan la aprobación a la empresa de su capacidad de exportación e importación directa. Para las empresas resulta esencial y de gran importancia disponer de este esquema cerrado de financiamiento para poder acceder a mercados de suministros más seguros, de calidad y oportunos, con el objetivo de garantizar la estabilidad de las producciones.

El esquema cerrado de financiamiento dará la posibilidad a la empresa de disponer de la liquidez necesaria también para los pagos internos en divisas que se requieran, sobre la base de los encadenamientos productivos que se prevén realizar con actores estatales y no estatales, en función de la regulación vigente al efecto en el país.

Se requiere además la posibilidad de concebir un esquema de estimulación en CUC para los trabajadores que se vinculan a los procesos productivos que generan exportaciones.

En el marco de la elaboración de la estrategia de desarrollo de la provincia Pinar del Río y de las estrategias de desarrollo de los municipios, se trabaja en una propuesta de esquema cerrado de financiamiento **(anexo 10)** para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias (ILOVA).

Para la elaboración de esta estrategia cerrada de financiamiento se parte del Procedimiento para la elaboración, aprobación y ejecución de los esquemas cerrados de financiamiento en divisas del Ministerio de Economía y Planificación, Instrucción No.2/2019.Esto se realizó con la asesoría de la Dirección de Comercio Exterior del MINCEX y del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA) de la Universidad de Pinar del Río y se trabajó con los miembros de Consejo de Dirección de la Empresa en talleres donde participaron especialistas de reconocida experiencia en la empresa.

Sobre esta base se trabaja en el fomento de los siguientes rubros con potencialidades para la exportación:

- Tutores en madera

- Productos Semielaborados en madera (Set de Jardineras cuadradas y rectangulares, Borduras de medios de Poste, Baldosas, Mesa Picnic, Papelera, Mini valla, Set Playero)
- Fibras naturales (Pasillero, Mantos para Sombrillas, Rollo y los Paneles de Fibras Naturales)

A continuación, se describen algunos de estos productos con una valoración de la capacidad productiva que dispone actualmente la empresa para su exportación (**tabla 9**).

Tabla 9 Productos con capacidad productiva disponible para exportar

Productos	Descripción		Precios (EUR)	Capacidad Productiva
Tutores de madera	Alto (CM)	Grosor (CM)		72000
	150	4/5	0.66	
	180	4/5	0.93	
	200	5/6	0.99	
	250	5/6	1.05	
Jardineras Cuadradas	30x30x22 CM		32.94	14400
	41x41x27 CM			
	60X60X31 CM			
Jardineras rectangulares	60x30x22 cm		33.25	14400
	70x40x26 cm			
	80x50x40 cm			
Borduras madera de medios postes de 5 cm	20x250 cm		2.75	24000
	30x250 cm		4.39	
	40x250 cm		5.49	
	50x250 cm		6.49	
Baldosa de madera	100x100 cm		6.58	14400
	50x50 cm		1.64	
Mini vallas clásicas	111x28/45 cm		1.32	11520

Papelera con tapa	150x36x36 cm	16.47	1152
Set playero	4 Butacas y una mesa	99.0	1500
Mesa Picnic	200 x76x 80	55.0	1000
Pasilleros de fibra natural	0.80X1.50M	10.0	2500
Mantos para sombrilla de fibra natural	Diámetro 220 cm	16.0	5000
Rollos de fibra natural	90X250CM	6.0	6
Paneles de fibra natural	100X100CM	4.0	1000
	100X200CM	6.0	
Escobas rústicas de fibra natural	30x30cm	1.20	10000
Ranchón	Kit (postes, traviesas, techo de guano, barandas, etc...)	8000.0	10
Tabla costanera	Porción exterior del pino en forma de tabla	0.45	10000

Fuente: Tomado de la propuesta de esquema cerrado de financiamiento de ILOVA.

Adicional a estos productos se identifica otra importante variedad de rubros exportables derivados de la madera y otras fibras que se pueden adaptar, sobre la base de la experiencia y las capacidades de la empresa, a las necesidades y requerimientos los diferentes clientes. Se incluyen más de 25 prototipos de productos de artesanía para fomentar su exportación.

La empresa trabaja además en la propuesta de negocios que permitan incursionar en la producción de productos de aseo personal, limpieza y embaces, destinados a la exportación y el mercado nacional (turismo y población).

3.2.2.3. Resultados de Etapa III. Organización de la GTISE

Paso 7. Definición del tipo de internacionalización a realizar

En todos los casos identificados hasta el momento en las empresas de la provincia se está en presencia del tipo de internacionalización "Exportación". Esto se debe a que la estrategia del país ha estado centrada en este tipo de internacionalización por el nivel tan básico en el que están las empresas en estos temas, pues la cultura que ha prevalecido en el sistema empresarial cubano ha sido de importación. De hecho la dualidad monetaria y cambiara en Cuba lo que estimula en realidad es a la importación y no a la exportación. La tradición del sistema empresarial cubano no ha estado enfocada en promover desde la gestión de los gobiernos locales procesos de internacionalización de las empresas y por ende es lógico iniciar por el eslabón más básico. Por otra parte en los diagnósticos realizados no se han identificado por las empresas, hasta el momento, potencialidades en el corto plazo para desarrollar otros tipos de internacionalización.

El resto de los pasos del procesamiento están en proceso de aplicación a partir del trabajo conjunto entre los Consejos de la Administración Municipales, el sistema empresarial, la Delegación Territorial del Mincex y la Universidad de Pinar del Río. No se describen los resultados de los mismos pues dependen de asignaciones de financiamiento en divisa y ejecuciones de procesos inversionistas que son lentos y en la mayoría de los casos se ven afectados por las fuertes restricciones de financiamiento externos que presenta el país y de acceso a recursos materiales y tecnológicos que deben ser importados.

Conclusiones del capítulo III

Se diseña un procedimiento que integra etapas y pasos en función de orientar la gestión del gobierno en el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial, desde el trabajo coordinado entre los diferentes actores locales y aprovechamiento de los potenciales endógenos.

Se valida el procedimiento por criterio de usuarios clave de los diferentes municipios de la provincia Pinar del Río y de las empresas que exportan en la provincial con el cálculo del Índice de Satisfacción Grupal, el cual expresó un índice de máxima satisfacción (0,948) con el procedimiento propuesto.

Se aplican en la provincia de Pinar del Río los pasos de la primera etapa del procedimiento demostrando su viabilidad y contribución a la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial

CONCLUSIONES

1. El aporte teórico de la investigación se sustenta en concebir la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial como un proceso conducido por los gobiernos locales, en el cual el sistema empresarial, desde sus recursos endógenos y exógenos, proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros, tecnológicos y de conocimiento) entre distintos países, sobre la base de las prioridades definidas en las estrategias de desarrollo municipal; elementos estos que adquieren características contextuales particulares en las condiciones de país en desarrollo y tránsito al socialismo como el caso cubano.
2. La realización del diagnóstico empírico de la investigación permitió comprobar que la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial está marcada por insuficientes capacidades de los gobiernos locales y las empresas de orientar su gestión en función del desarrollo de proyectos que aprovechen potenciales endógenos para el fomento y diversificación de las exportaciones y la generación de condiciones de base para el desarrollo de la internacionalización productiva y tecnológica.
3. Se diseña un procedimiento para la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial que, estructurado en cinco etapas y 13 pasos y bajo la conducción del gobierno municipal sobre la base de su estrategia de desarrollo, concibe herramientas y mecanismos para la promoción de la internacionalización en función del desarrollo local.
4. El procedimiento propuesto se valida por criterio de usuarios clave mediante la aplicación de la técnica IADOV, la cual genera el cálculo del Índice de Satisfacción Grupal, que en este caso expresó un índice de máxima satisfacción (0,948) con el procedimiento propuesto por parte de los Presidentes de Consejos de la Administración Municipales, el Presidente del Consejo de la Administración Provincial y los directores de las empresas que generan exportaciones en el territorio. Se aplican además los pasos de las primeras cuatro etapas del procedimiento en el en la provincia de Pinar del Río.

RECOMENDACIONES

1. Al Consejo Provincial de Pinar del Río, que continúe trabajando de conjunto con los Consejos de la Administración Municipales, en la aplicación del procedimiento a fin de lograr la implementación de los pasos restantes.
2. A la comunidad científica especializada en el tema que continúe profundizando en posteriores investigaciones en elementos que complementan la propuesta de procedimiento como las pautas metodológicas para integrar el análisis de las ventajas comparativas territoriales y la formación de clústeres en los pasos del procedimiento, así como su incorporación a las herramientas de la planificación territorial.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.
- Albuquerque, F. (2004). El Enfoque del Desarrollo Económico Local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA – OIT en Argentina – Italia Lavoro Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo.
- Andersen, O. (1993): “On the internationalization process of firms: a critical analysis”, *Journal of International Business Studies*, second quarter, 209-231
- Anuario Estadístico de Cuba. (2019). Edición. 2020.
- Agosin, M. (2009). Crecimiento y diversificación de exportaciones en economías emergentes. *Revista CEPAL* 97, 117-134.
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial* ,3 (3) ,18-25.
- Arias Gilart, M.; Reyes Falcón, R. y Torres Páez, C.C. (2018). La gestión pública del desarrollo local desde el enfoque metodológico de marketing. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 8-13.
- Arias Gilart, M.; Torres Páez, C.C.; González Stable, A. (2019) Formación de capacidades técnicas en actores locales como contribución a la gestión pública municipal. *Edusol*. 19(67).ISSN: 1729-8091.
- Armijos, Y., Ludeña, X., & Ramos, A. (2017). El rol de las exportaciones en el crecimiento: una comparación entre países primario-exportadores y manufacturero-exportadores. *Revista Económica*, 2(1), 66-76.
- Barranco, R., Castillo, F. A., Toledano, R., y Serrano A. (1996). Descentralización, Desarrollo Local y Gestión Municipal en España y América Latina. La Rábida, España.
- Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1989). Management across borders. Harvard Business School Press, Boston.
- Benito, P., Calderón, B., y Ruiz., H. (2016), “La gestión territorial del patrimonio industrial en Castilla y León (España): fábricas y paisajes”, Investigaciones

- Geográficas, Boletín, núm. 90, Instituto de Geografía, UNAM, México, pp. 136-154, [dx.doi.org/10.14350/rig.52802](https://doi.org/10.14350/rig.52802)
- Bennet, R.(1989). Local Economy and employment and Development Strategies: An Analysis for LEDA Areas. LEDA Report, Comisión Europea, DGV, Bruselas
- Boffil, V.S. (2008). Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-admin>
- Brenes, G., y León, F. (2008).Empresas de acelerada internacionalización. *TEC Empresarial*, 2(2) ,9-19.
- Burgos, A., Plascencia, A. (2013).El fenómeno de la internacionalización acelerada: empresas tipo Born Global. Hacía un nuevo modelo de internacionalización .*Investigación en Ciencia Regional*, 4 (1), 11-20
- Bourgon, J. (2016). Objetivos Públicos, Autoridad Gubernamental y Poder *Colectivo*. *Revista de Administración Pública*, Edición conmemorativa del 60 aniversario de la Revista de Administración Pública 1956-2016, LI, No.1, Tomo II (139), 809–1584.
- Cabrisas Ruiz, Ricardo (2017): Ministro de economía y planificación, Comportamiento de la economía 2017. Informe sobre los resultados del cumplimiento del plan de la economía en el 2017 y las perspectivas para el 2018. Informe presentado en el segundo período de sesiones de la Asamblea Nacional de 2017, en periódico Granma, La Habana, 28 de diciembre.
- Calves, S. (2016). *Problemas de la gestión de la administración pública*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Camacho, D. J. (2011).Relación empírica entre la productividad y las exportaciones manufactureras mexicanas, 2000-2008.*Revista Análisis Económico*, 26(61), 69-88.
- Camara de Comercio de la República de Cuba. (2015).Empresas Cubanas de Comercio Exterior Importadoras / Exportadoras, 2014. La Habana, Cuba. Recuperado de [https:// www.camaracuba.com](https://www.camaracuba.com).
- Camara de Comercio de la República de Cuba. (2019).Tiempo de exportar. Cuba Foreign Trade .La Habana, Cuba
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill.

- Cantwell, J. (1995): La Globalización de la Tecnología. ¿Qué Queda del Modelo del Ciclo de Vida del Producto? *Economía Industrial*, 305, 33-48.
- Castelazo, J. R. (2016). Reflexiones sobre Modernización y Modernidad. *Revista de Administración Pública*, Edición conmemorativa del 60 aniversario de la Revista de Administración Pública 1956-2016, LI, No. 1, Tomo II(139), 809–1584. 40.
- Castro, N. y Rajadel, O. (2015). El desarrollo local, la gestión de gobierno y los sistemas de innovación. ISSN 2218-3620. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 63-72. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/286/283>
- Capote, R., Torres, C.C. (2018). La gestión del financiamiento en los procesos de desarrollo local. (ISSN: 2254-7630). *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, mayo 2018. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/financiamiento-desarrollo-local.html//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804financiamiento-desarrollo-local>.
- Capote, R. (2019). Modelo para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local a escala municipal en Cuba. . Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Cardozo, P. P, Chavarro, A. y Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3) ,4-23.
- Costamagna, P., y Foglia, M. (2011). Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios. Documento de Trabajo del Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe. BID-OMIN. Municipio de Rafaela.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017) Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2017 (LC/PUB.2017/17-P), Santiago de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018) Reflexiones sobre el desarrollo en América Latina y el Caribe: conferencias magistrales 2016-2018 (LC/PUB.2018/14), Santiago de Chile.
- Cuervo, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review. Actualidad económica*. (4), 18-29.

- De La Hoz, E., González, A., y Santana, A. (2016). Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales. *Información Tecnológica*, 27(6), 11-18.doi: 10.4067/S0718-07642016000600003
- De la Rosa, A. (2017).Habanos S.A mantiene liderazgo en venta. *Opciones. Semanario financiero, comercial y turístico de Cuba*. Idioma-Español .Recuperado de: <http://www.opciones.cu>
- Lescay, D. (2016) Impactos territoriales de los encadenamientos productivos generados por la actividad turística en el proyecto Santo Ángel por dentro, en el municipio de La Habana Vieja. Novedades en población. CEDEM. Año XII • No.23, pp. 13-23
- Dunning, J. H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor. *Journal of International Business Studies*, 29(1):45-66.
- Escolano, C. (2003). Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, (27) ,169-195.
- Fuentes R., Peñate O., Suarez, I. (2016). El turismo: fuente de financiamiento para el desarrollo en Cuba. ISSN: 2224-7947. *Revista Retos Turísticos*, 15(2).Recuperado <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/218/>
- Galán, J., Galende, J., y González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*, no. 333.
- González, I.M. (2017). Sistema de información como herramienta para la gestión territorial. Requerimientos y particularidades en Cuba. *Retos de la Dirección*, 11(2), 177-196.
- González, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. *Retos de la Dirección*.1 (1).
- González, R. et al. (2007). La planificación del desarrollo local. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey, Cuba.
- González, R. (2011). La Gestión Integrada del Desarrollo Local en Cuba. Una concepción metodológica. Ponencia presentada en el II Evento Nacional de la ANEC, Camagüey, Cuba.

- Graterol-López, H., & Sigala-Paparella, L. E. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 461-468.
- Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica de Cuba. (2019). Página oficial. Recuperado de <https://www.biocubafarma.cu/inicio>
- Hennart, J. (1982): A Transaction Cost Theory of Equity Joint-venture. *Strategic Management Journal*, vol. 9, 361-374.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. La Habana: Ed. Félix Varela.
- Park, H., Urmeneta, R., y Mulder, N. (2019). "El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: una guía de indicadores y resultados", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2019/41), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Jiménez, W. G. (2015). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial. *Experiencias en Colombia* .25 (55) ,23-39 doi:10.15446/innovar.v25n55.47194.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990): The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, n 4, 11-23.
- Johanson, J. y Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm -four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, October: 305-322.
- Lazo, C. (2002). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana. 140 h.
- Larrea, M. y Costamagna, P. (2016). La gobernanza multinivel en los procesos de desarrollo territorial. Elementos para una estrategia de trabajo colaborativo. *Revista Desarrollo y Territorio*, pp 45- 53.
- Leal García, C. (2015) Hacia un análisis integral de competitividad territorial: el caso del estado de Querétaro, México Tesis de doctorado en competitividad y desarrollo económico. Universidad de Deusto.

- López, J., Alfaro, A., Díaz, C., Villareal, M., y Pedraza., V. (2018) Internacionalización en la misión y la visión de las principales empresas mexicanas. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 165-181. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.1493>
- Naranjo, E. (2004).El Desarrollo Local y la competitividad en las prácticas internacionales. *Revista Economía y Desarrollo*. Edición Especial, Universidad de La Habana, Cuba.
- Marquetti Nodarse, Hiram (2015): El sector externo de la economía cubana. Transformaciones recientes, Centro de Estudios de la Administración Pública (CEAP), La Habana, Marzo.
- Marquetti Nodarse, N., y Marquetti Cortina, L. (2018).Cuba: Proceso de actualización del modelo económico y el desarrollo de las transformaciones en el modelo de gestión del sector externo. Folletos Gerenciales, XXII (1) ,45-58.
- Martínez, P. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes. Un estudio de caso. *Pensamiento y gestión*, N° 23,1-57.
- Maule (2008) Informe modelo de gestión territorial, Gobierno Regional del Maule, Universidad de TALCA Chile.
- Melin,L.(1992).”Internationalization as a strategy process”.*Strategic Management Journal*. Vol.13.
- Menoya, S. (2016).Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basada en el enfoque de cadena de valor. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación (2019).Instrucción No.2/2019. “Procedimiento para la elaboración, aprobación y ejecución de los esquemas cerrados de financiamiento en divisas”.
- Ministerio del Comercio y la Inversión Extranjera(2018).Resolución No.170.Procedimiento para la concesión y cancelación de facultades de comercio exterior; para el otorgamiento, ajuste, modificación y cancelación de nomenclaturas de productos de importación y exportación y para el otorgamiento de permisos eventuales de importación de productos.

- Mill, J.S. (1951): Principios de Economía Política (1848); México, F.C.E.
- Núñez, J. (2012). Conocimiento, innovación y desarrollo local. Conferencia dictada en el IV Taller Nacional GUCID – I PRODEL, La Habana, Cuba.
- Narváez, M., & Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24 (57), 74-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31011437006>
- Ohlin, B. (1933). Interregional and International Trade. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- OCDE et al. (2019), *Perspectivas económicas de América Latina 2019: Desarrollo en transición*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>.
- Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (2018). Estadística de Propiedad Industrial.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VII Congreso, Editora Política: La Habana.
- Pérez, A. y Montenegro, JR. (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural: Una aproximación en el Territorio Paraná Centro en Brasil y en la Región Huamantla en México. *Gestión y política pública*, 24, (2), 417-457.
- Pérez, G.A., Morales, M. (2016). Diseño de una metodología para evaluar la contribución de la gestión ambiental al desarrollo local desde un enfoque económico. *Ciencia en su PC*, núm. 1, 63-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181345819006>
- Pedroza, A.Y. (2018). Los problemas públicos como factor estructural de las políticas públicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas UNNE* (20). Recuperado de: <http://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfce>
- Plá, J., y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España, 1-384.
- Porter, M.E. (1986). Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.

- Quiñones, N., y Torres, R. (2015).Crecimiento y déficit comercial sostenible en Cuba: el papel de las exportaciones de bienes. *Economía y Desarrollo*.153, 141-158.
- Rave, E.D. (2014).Factores claves en la internacionalización de las PYMES. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad San Pablo CEU, Medellín, España.
- Ricardo, D. (1985).*Principio de economía política y tributación*. Barcelona, España, Ayuso.
- Rivera, A. y Del Pozo, P. (2016): La gestión del financiamiento para el desarrollo local. ISSN 2254-7630. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/06/financiamiento.html>.
- Rialp, A. (1999).Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.
- Romero, B. F., & García, J. J. M. (2014).Problemas de la conciencia exportadora en la primera etapa del proceso de internacionalización de las empresas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 9(17), 69-96.
- Sánchez, E. (2000).El contrato de franquicia (aspectos básicos). *Anales del derecho* No. 18, 91-116.
- Sarmiento, S. (2014).Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138.
- Sigala, L., y Mirabal A, (2011).Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: Revisión de teorías divergentes. *Compendium* (26), 61-80.
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista CEPAL*, No. 85.
- Smith, A. (1988): Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de naciones (1766), Barcelona, Oikos-Tau.
- Tello, M.D (2010).Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. *Revista CEPAL*, No.102, 51-67.
- Torres, C.C. (2013). Apuntes para una conceptualización de las políticas públicas. *Revista Avances*, 15(1), CIGET-CITMA Pinar del Río, Cuba.

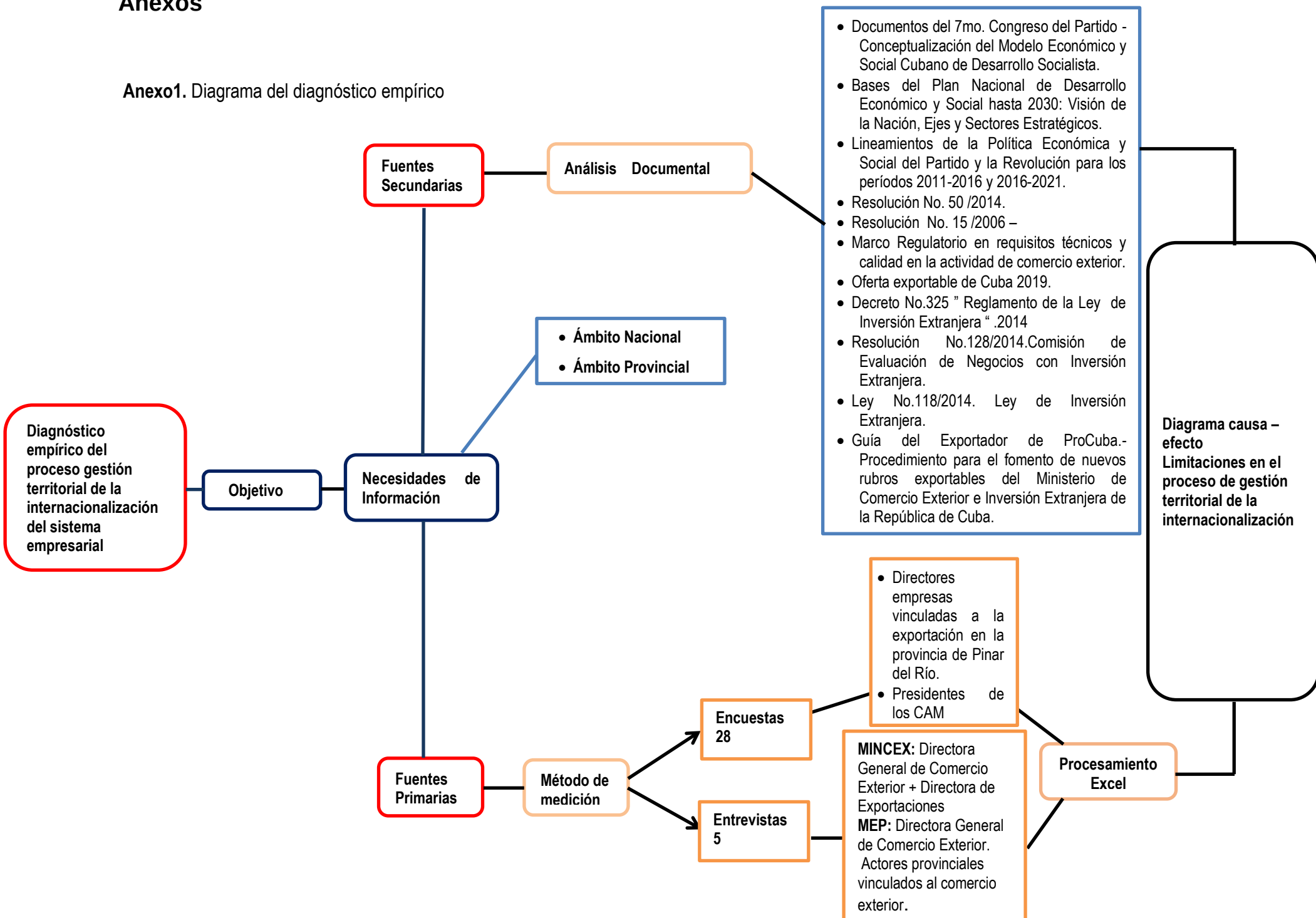
- Torres, C.C. (2014). La gestión pública del desarrollo local: apuntes sobre el caso de Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Editorial eumed.net, marzo 2014, Málaga, España
- Torres, C.C. y Fernández, Y. (2014). La administración pública y el desarrollo local en Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Editorial eumed.net, abril 2014, Málaga, España.
- Torres, C.C. y Gómez, C. (2014). Las políticas públicas y su papel en la gestión del desarrollo local. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Editorial eumed.net, abril 2014, Málaga, España
- Torres, C.C. y Sánchez, O. (2014). El desarrollo local en el contexto de la globalización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, Editorial eumed.net, abril 2014, Málaga, España.
- Torres, C.C. (2016). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Uribe, J., Valenciano, J., y Bonilla, J. (2013). El desarrollo local y empresarial: La formación como factor básico para orientar al emprendedor. *Intangible Capital*, 9 (3), 644-677. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54928893005>
- Valdiviezo, G.S. (2008). Reflexiones en torno a la empresarialidad y el desarrollo económico local. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, (6), 1-26. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90611974002>
- Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. *Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización de la División de Desarrollo Económico*. Santiago, Chile.
- Vázquez Barquero, A. (1993). Política Económica Local. Ed. Pirámide, Madrid, España.
- Vázquez Barquero, A. (2002). Endogenous development. Londres: Routledge.
- Vázquez Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Apuntes del CENES*, 28(47), 117-132.
- Vázquez Barquero, A. (2018). Constitución, desarrollo endógeno y dinámica de las instituciones. *Revista de economía mundial*, 48, 201-220.

- Villarreal, O. (2005).La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión* ,5. (2), 55-73.
- Vicente, Y., y Alonso, I. (2006).Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24 (1), 170-181.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quaterly Journal of Economics*, 80 (1): 190-207.

ANEXOS

Anexos

Anexo1. Diagrama del diagnóstico empírico



Anexo 2.Entrevista a actores nacionales vinculados al comercio exterior.

Objetivo: Diagnosticar, desde fuentes primarias de información, el estado actual de la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local.

- 1) ¿Cuáles son las principales normas jurídicas y políticas nacionales asociadas al comercio exterior en Cuba?
- 2) ¿Qué conoce usted sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?
- 3) ¿Cuál debe ser el papel de los gobiernos locales en fomento del proceso de internacionalización del sistema empresarial?
- 4) ¿Cuáles son las principales potencialidades que tiene el país para el fomento de los diferentes tipos de internacionalización?
- 5) ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene el país para el aprovechamiento de los diferentes tipos de internacionalización?
- 6) ¿Qué importancia le concede al proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial y su impacto en el desarrollo local?

Entrevistados: **MINCEX:** Directora General de Comercio Exterior + Directora de Exportaciones

MEP: Directora General de Comercio Exterior

Anexo 3. Entrevista a actores provinciales vinculados al comercio exterior.

Objetivo: Determinar las principales particularidades que presenta el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial en la provincia de Pinar del Río.

- 1) ¿Qué conoce usted sobre el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?
- 2) ¿Cuál debe ser el papel de los gobiernos locales en fomento del proceso de internacionalización del sistema empresarial?
- 3) ¿Cuáles son las principales potencialidades que tiene la provincia para el fomento de los diferentes tipos de internacionalización?
- 4) ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene la provincia para el aprovechamiento de los diferentes tipos de internacionalización?
- 5) ¿Considera usted que los gobiernos locales y territoriales están en capacidad de iniciar programas de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?
- 6) ¿Qué importancia le concede al proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial y su impacto en el desarrollo local?
- 7) ¿Qué aspectos pudieran contribuir al desarrollo de las exportaciones en el territorio?

Entrevistados: Presidente Consejo Administración Provincial + Delegado Territorial MINCEX

Anexo 4. Encuesta al Consejo de Administración de los Municipios de Pinar del Río.
Universidad de Pinar del Río

“Hermanos Saíz Montes de Oca”

Estimado Compañero (a):

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de Maestría “Internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río”, y persigue el objetivo de identificar los principales problemas en el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial. Su valoración en este sentido nos resultaría de vital importancia y le agradeceríamos nos completara la siguiente encuesta. Le garantizamos el carácter anónimo de la misma.

Muchas Gracias.

1. ¿Conoce usted qué es la gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial?

___ Sí ___ No

De contestar Sí, comente lo que entiende por este concepto:

2. ¿Considera que el territorio tiene condiciones para lograr internacionalización?

___ Sí ___ No

Mencione cuáles son esas condiciones:

3. Marque con X por quién considera que debe ser gestionado el proceso de internacionalización.

___ MINCEX ___ OSDE ___ OACE ___ Empresa ___ CAM ___ Universidad

4. Existe alguna estructura o proceso en su municipio que fomente el proceso de internacionalización empresarial:

___ SI ___ NO

¿Cuál? _____

Anexo 5.Cuestionario aplicado a los directivos de empresas vinculadas a la exportación en la provincia de Pinar del Río

Universidad de Pinar del Río
“Hermanos Saíz Montes de Oca”

Estimado Compañero (a):

La siguiente encuesta forma parte de la Tesis de Maestría “Internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río”, y persigue el objetivo de identificar los principales problemas en el proceso de gestión territorial de la internacionalización del sistema empresarial. Su valoración en este sentido nos resultaría de vital importancia y le agradeceríamos nos completara la siguiente encuesta. Le garantizamos el carácter anónimo de la misma.

Muchas Gracias.

1. ¿Conoce usted qué es la internacionalización empresarial?

_____ Sí _____ No

De contestar Sí, comente lo que entiende por este concepto:

2. ¿Considera que su empresa tiene condiciones para lograr su internacionalización?

_____ Sí _____ No

Mencione cuáles son esas condiciones:

3. ¿Existe algún departamento o persona, encargado de gestionar las actividades de internacionalización?

_____ Sí _____ No

4. Tiene conocimiento de cuales pudieran ser los posibles mercados para los mismo. De contesta si mencione algunos.

_____ Sí _____ No

5. Marque con X por quién considera que debe ser gestionado el proceso de internacionalización.

___ MINCEX ___ OSDE ___ OACE ___ Empresa ___ CAM ___ Universidad

6. Existe alguna estructura o proceso en su municipio que fomente el proceso de internacionalización empresarial:

___ SI ___ NO

¿Cuál?

7. Mencione que factores han limitado la internacionalización de la empresa.

Anexo 6. Clasificación por categorías al cierre del 2018

Productos consolidados:

No	Producto	Entidad
1	Plomo al 3 por ciento	GEOMINERA Pinar del Río
2	Miel de abejas	UEB Apícola Pinar del Río
3	Tabaco Torcido	Empresa Tabaco Torcido Pinar del Río
4	Chatarra de metales No	Empresa de Recuperación de Materias
5	Langostas Totales (12 surtidos)	EPICOL

Productos en desarrollo:

1	Carbón Vegetal	Empresas Forestales, Flora y Fauna; Fruta Selecta; Acopio; PROVARI; CAI Arroceros; Emp. Cítrico Enrique Troncoso.
2	Resina de Pino	Empresas Forestales de Minas, La Palma y Macurije.
3	Pepino de Mar	EPICOL
4	Masa de Cobo	EPICOL
5	Ají Picante	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
6	Concentrado de Zinc	EMINCAR
7	Concentrado de Plomo	EMINCAR

Productos en fomento:

1	Piña MD-2	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
2	Arándano	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
3	Limón	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
4	Variedades de Mago (3)	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
5	Melón Sandía	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
6	Cúrcuma	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
7	Carbón Vegetal en pequeño	Emp. Cítricos Enrique Troncoso
8	Pimiento	Empresas Agropecuarias y Sector
9	Tomate	Empresas Agropecuarias y Sector
10	Aguacate	Empresas Agropecuarias y Sector
11	Trementina	Empresa Forestal Pinar del Río
12	Colofonia	Empresa Forestal Pinar del Río
13	Propolio	UEB Apícola Pinar del Río
14	Cera	UEB Apícola Pinar del Río
15	Propoforte	UEB Apícola Pinar del Río
16	Boniato	Emp. CUBAQUIVIR
17	Calabaza Capocha	Emp. CUBAQUIVIR
18	Jengibre	Emp. CUBAQUIVIR
19	Fruta Bomba	Emp. CUBAQUIVIR
20	Guanábana	Emp. CUBAQUIVIR
21	Malanga	Emp. CUBAQUIVIR

22	Cangrejo Vivo	EPICOL
23	Masa de Cangrejo	EPICOL
24	Ron Valle (3 variedades)	Emp. Bebidas y Refresco
25	Ron Arecha (4 variedades)	Emp. Bebidas y Refresco
26	Tutores de Madera	Emp. Industrias Locales Varias
27	Set de Jardinera Cuadrada	Emp. Industrias Locales Varias
28	Set de Jardinera Rectangular	Emp. Industrias Locales Varias
29	Borduras de Madera	Emp. Industrias Locales Varias
30	Baldosas de Madera	Emp. Industrias Locales Varias
31	Mesa de Picnic	Emp. Industrias Locales Varias
32	Mini Valla Clásica	Emp. Industrias Locales Varias
33	Papelero de Tapa	Emp. Industrias Locales Varias
34	Set Playero	Emp. Industrias Locales Varias
35	Pasillero de Fibra Natural	Emp. Industrias Locales Varias
36	Mantos de Sombrilla de Fibra Natural	Emp. Industrias Locales Varias
37	Rollo de Fibra natural	Emp. Industrias Locales Varias
38	Paneles de Fibra natural	Emp. Industrias Locales Varias

Anexo 7. Entidades que tributan a la actividad de exportación y/o sustitución de importaciones

Entidad	Producen para la Exportación	Producen para la Sustitución Importación
Empresa Geominera	X	X
EMINCAR	X	-
Emp. Industrias Locales	-	X
UEB Apícola	X	-
Emp. Tabaco Torcido	X	-
EFI Pinar del Río	X	-
EFI Minas de Matahambre	X	-
EFI La Palma	X	-
EFI Macurijes	X	X
EFI Guanacahabibes	X	-
Emp. Agropecuaria Cubaquivir	-	X
Emp. Recuperación Materias Primas	X	X
EPICOL	X	-
Emp. Componentes Electrónicos	-	X
Emp. Cárnica	-	X
Emp. Agroindustrial Granos. Los Palacios	X	X
Emp. Agroindustrial Enrique Troncoso	X	-
Emp. Flora y Fauna	X	-
Emp. Frutas Selectas	X	-
Emp. Acopio	X	-
Fondo Bienes Culturales	X	-
Emp. Tabacalera Sandino	-	X
Emp. Tabacalera P/Río	-	X
Emp. Tabacalera C/Sur	-	X
Emp. Tabacalera Minas de Matahambre	-	X

Emp. Tabacalera S/Luis	-	X
Emp. Tabacalera S/Juan	-	X
Emp. Tabacalera Guanes	-	X
Emp. Agropecuaria Mantua	-	X
Emp. Agropecuaria La Palma	-	X
Emp. Agropecuaria Viñales	-	X
Emp. Pecuaria Punta de Palma	-	X
TOTAL	17	19

Anexo 8. Aplicación de la técnica IADOV para estimar el nivel de satisfacción de los Presidentes de CAM de los municipios de la provincia de Pinar del Río y los directivos de las empresas que exportan con el procedimiento GTISE

El presente cuestionario es totalmente anónimo y tiene como objetivo estimar el nivel de satisfacción con el procedimiento. Por favor, se le solicita que lea cuidadosamente las preguntas/cuestiones y que emita sus criterios al respecto. Se agradece su participación y colaboración al decirnos con franqueza que piensa sobre cada una de las cuestiones.

1. Por favor, marque con una “X” sobre la casilla correspondiente.

Edad	☐ 19 – 25 años de edad; ☐ 26 – 35 años de edad; ☐ 36 – 45 años de edad; ☐ 46 – 55 años de edad; ☐ 56 – 65 años de edad.
Género	☐ Femenino; ☐ Masculino ☐ .
Nivel de instrucción	☐ Primaria; ☐ Secundaria; ☐ Preuniversitaria; ☐ Universitaria.

2. ¿Está satisfecho con el modelo propuesto?

___ Sí ___ No ___ No Sé

3. ¿Qué es lo que más le gustó del modelo propuesto?

4. ¿Qué es lo que le disgustó del modelo propuesto?

5. ¿Le gusta el diseño el modelo propuesto?

___ Me gusta Mucho
___ Me gusta más de lo que me disgusta
___ Me es indiferente.
___ Me disgusta más de lo que me gusta.
___ No me gusta nada.

6. Si pudiera elegir libremente la vía para lograr la implementación de los GAD en las parroquias rurales del Cantón Guano, ¿elegiría un modelo con características similares al propuesto?

___ Sí ___ No ___ No Sé

Le agradecemos su colaboración.

Anexo 9. Programas y empresas implicadas en la estrategia de desarrollo de la provincia de Pinar del Río hasta el año 2030

No.	PROGRAMAS	PARTICIPAN DIRECTAMENTE
1	Arroz	Delegación MINAG, ENPA, empresas vinculadas a la actividad, CITMA
2	Ganadería	
3	Tabaco	
4	Cultivos Varios	
5	Forestal	
6	Cítricos y Frutales	
7	Avícola	
8	Apícola	
9	Sanidad Vegetal	
10	Mejoramiento de Suelo	
11	Semilla	
12	Producción de Alimentos	Cárnica, EPICOL, Lácteo, EMBERE, Conchita y Alimentaria, Pesca Río
13	Turismo	Delegación del MINTUR y entidades con potencialidades para el desarrollo turístico
14	Comunales	Dirección Provincial de Comunales
15	Vivienda	Dirección Provincial de Vivienda
16	Comercio y gastronomía	Grupo Empresarial Comercio, Productos Universales y Mayorista de Alimentos
17	Transporte	Grupo Emp. Transporte, Ómnibus Nac., Taxis Cuba, Escolares, Cubataxis, Ferrocarriles, Encarga.
18	Materiales de la Construcción	Construcción Civil, Industrias Locales, Industria Materiales de la Construcción, Construcción y Montaje
19	Infraestructura Vial	Dirección Provincial de Vialidad, Comunales, Mantenimiento Vial, Delegación MINAG
20	Producción de Asfalto	Mantenimiento Vial, Construcción y Montaje y UP Vialidad
21	Minería	Empresa Geominera, EMINCAR
22	Reducción de Focos Contaminantes	Delegación del INRH, Empresa de Acueducto, Empresa de Aprovechamiento Hidráulico, Delegación MINAG, CITMA
23	Electrificación	Empresa Eléctrica, Delegación del MINAG, CITMA
24	Informatización de la Sociedad y Comunicación	Delegación del MIC, ETECSA, Correo, Radio Cuba, COPEXTEL y DESOFT
25	Recursos Hídricos e Hidráulicos	Delegación INRH, Empresa de Acueducto, Empresa de Aprovechamiento Hidráulico, Delegación MINAG

Fuente: Estrategia de desarrollo de la provincia de Pinar del Río hasta el año 2030.

Anexo 10 .Propuesta de esquema cerrado de financiamiento para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias (ILOVA)

I) Breve caracterización de la empresa

Con fecha 15 de Julio de 1993, el Presidente del Consejo de Administración Provincial de Pinar del Río, emitió la Resolución No.2/93, creando la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río, subordinado directamente al Consejo de Administración Provincial, con domicilio local en Calle Alameda No.73, entre Raúl Sánchez y Proyecto, en la Ciudad de Pinar del Río, creándola con el objetivo de unificar la base material y técnicos existentes para garantizar las producciones de artículos de amplia demanda popular y fondos exportables mediante la utilización de recursos naturales y el mar.

La Empresa Provincial de Industrias Locales Varias (ILOVA) cuenta con un total de 712 trabajadores, de ellos 591 directos y 121 indirectos a la producción, está constituida por 4 Unidades Básicas de Producción, agrupando de esta forma 61 talleres respectivamente, representando estos el 100% de los valores a ejecutar, radicados en los municipios de La Palma, Consolación del Sur, Pinar del Río y Guane, así como una oficina central ubicada en el municipio de Pinar del Río trazando las políticas a seguir.

La misma trabaja en 10 ramas de la economía, siendo estas: fundición, metales, química, madera, confecciones, cuero, cerámica, artesanía, gráfica y los servicios.

A tono con la política del país en la valoración general que se hace de la economía en el VI Congreso del PCC los proyectos de desarrollo local y las Cooperativas de Producción No Agropecuarias se convierten en nuestro futuro inmediato mediante un efectivo sistema de gestión, considerando posible lograr avances concretos a partir del aprovechamiento de capacidades y recursos endógenos, implementando proyectos productivos, que gestados por los actores locales y dirigidos por las administraciones a esa escala, tributen al desarrollo territorial.

En tal sentido la empresa posee potencialidades en cada uno de los territorios de la provincia evidenciado en la posibilidad que nos brindan los recursos endógenos y su aprovechamiento a través de proyectos de desarrollo local.

ILOVA es una empresa con vasta experiencia en la producción de artículos de madera y fibras naturales de alta calidad cumpliendo la legislación vigente para la prevención del medio ambiente, con un posicionamiento sólido en el mercado nacional. Hace

énfasis en la artesanía con destino al turismo, las producciones variadas en ambas monedas para lograr la retroalimentación del capital financiero que nos permita desarrollar nuestras ventas mayoristas en divisas, a partir del aprovechamiento de las potencialidades que posee cada uno de los territorios.

Se basa en alianzas estratégicas, fundamentalmente con las empresas forestales del territorio y con la delegación provincial de la agricultura en Pinar del Río, que garantiza un trabajo continuo y sólido para la obtención de madera y otras materias primas.

Teniendo en cuenta las características de la madera que se necesita se han identificado en nuestra provincia, como posibles materias primas a utilizar, las variedades de Acacia, Ocuje, Eucalyptuspy en menor cantidad de hectáreas sembradas el Algarrobo.

La cartera de negocios fundamentales de la empresa es la siguiente:

- Producción y comercialización de artículos de amplia demanda popular: pinturas y otros derivados de la química; muebles de oficina y para el hogar; prendas de vestir, uniformes y calzados; producciones plásticas; materiales de la construcción; artesanía; artículos de metal.
- Servicios; reparación de colchones; tapicería; impresiones gráficas; cristalería.
- Los principales proveedores que tiene la empresa son los siguientes
- Unión Textil: recortería de Floca para producciones de almohadas; recortería de Napa; tejido de Lienzo.
- Unión Gráfica: recortería en cajas de cartón para el embalaje de los productos.
- Unión de cuero y calzado: cuero artificial para producir botas; cuero de rebajo para la producción de guantes y fajas de seguridad.
- Unión Suchel: aromatizantes; detergente líquido.
- Quimimport: hipoclorito, solución electrolítica, sosa y otros.
- Empresas Forestales: madera, módulos de parlet.
- Empresa de la Goma de San José: compuesto quemado.
- Empresa Importadora Exportadora del MINIL: tejido para confecciones y accesorios.
- Empresas Muebles Ludema: módulos de muebles.
- Empresa DUJO: materia prima para la elaboración de muebles (tableros, lija, pegamento, colas, pinturas y barnices).
- Empresa CONSUMIMPORT: máquinas de confecciones, hilo de coser.
- Empresa ALIMPEX: equipos de carpintería, pinturas, barnices, cristalería.

- Tiene cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB): La Palma, Consolación del Sur, Pinar del Río y Guane.

I.I) Situación actual de la actividad exportadora y perspectiva de desarrollo de la empresa

A continuación, relacionamos los antecedentes de la empresa en materia de exportaciones a través de empresas exportadoras, que evidencian la experiencia pretérita de la empresa en este tipo de actividades:

- Año 2001: se recibió un pedido de artesanías en maderas preciosas con destino a Chile por valor de 725.0 USD. También con destino a Italia para ROBA DELL ALTRO MONDO artículos en fibras naturales, cerámica, artesanías en maderas como tallas, unas cajas para tabaco y una silla por un monto total de 4 794.60 USD, entregándose gran parte de lo solicitado.
- Año 2003: se recibió un pedido de 100 sombreros combinados con yagua y guano por valor de 75.0 USD, también un pedido de 78 piezas de artesanías en maderas preciosas con destino a Estados Unidos por un valor de 117.6 USD.
- Año 2006 se recibieron pedidos para Bahamas, Alemania y República Dominicana entregándose valores superiores 7 900.0 USD.
- Año 2008: se recibieron pedidos con destino a Bahamas y Panamá por artesanías en fibras naturales, maderas y muñequería por valores superiores a 4600 pesos y 3000 pesos respectivamente
- Año 2011: se vendieron 15 800 unidades de artesanías confeccionadas en maderas y fibras naturales con un valor de 33.0 MUSD.
- Año 2012 se planificaron 16 000 unidades de artesanías varias con un valor de 32.6 MUSD y no se pudo ejecutar.
- A partir del 2013 no se planificó niveles exportables hasta el 2019 que se planificaron 58.7 MUSD en productos semielaborados confeccionados en madera y fibras naturales con destino a VELEZ IMPORT EXPORT SL de España.

Para garantizar estos volúmenes de exportación se han requerido importaciones de equipos, materias primas y materiales, fundamentalmente, de España (equipos y maquinaria para madera, confecciones y cuero y calzado, así como accesorios), Italia (kit de colchones), Rusia (tejido), Francia (cristalería), República Dominicana (tejido, maquinaria para confecciones), México (accesorios para tejidos, cristalería, bisutería,

cueros y viniles para tapicería), Panamá (lija, botones, hilos, tejidos y accesorio de maquinaria).

Para financiar esas importaciones se la ha aprobado a la empresa financiamientos mediante la cooperación internacional, capacidad de liquidez (CL), crédito financiero de la caja de financiamiento central (CF) y créditos externos. La mayor cantidad de financiamiento asignado a la empresa ha sido de CF el cual en el período 2010-2016 no se ejecutó eficientemente, incidiendo en paralizaciones parciales del proceso productivo y a su vez incumplimientos de las exportaciones y de encargos nacionales.

II) Objetivo de la propuesta de esquema cerrado de financiamiento

El objetivo de esta propuesta de esquema cerrado de financiamiento es disponer de acceso expedito a las capacidades de liquidez para la importación de las materias primas fundamentales, piezas de repuesto, accesorios y equipos, que se requieren para garantizar la producción y exportación prevista por la empresa ILOVA.

Los ingresos externos al país sobre los cuales se le aplicará el coeficiente de retención de liquidez aprobado, provienen de las exportaciones que la empresa realiza a través de las diferentes empresas exportadoras del país, en dependencia de las características de los productos que se deseen exportar. Actualmente se avanza en la generación de las condiciones objetivas y subjetivas que permitan la aprobación a la empresa de su capacidad de exportación e importación directa. Esto se trabaja con la asesoría de la Dirección de Comercio Exterior del MINCEX y del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA) de la Universidad de Pinar del Río.

Para la empresa resulta esencial y de gran importancia disponer de este esquema cerrado de financiamiento para poder acceder a mercados de suministros más seguros, de calidad y oportunos, con el objetivo de garantizar la estabilidad de las producciones.

El esquema cerrado de financiamiento dará la posibilidad a la empresa de disponer de la liquidez necesaria también para los pagos internos en divisas que se requieran, sobre la base de los encadenamientos productivos que se prevén realizar con actores estatales y no estatales, en función de la regulación vigente al efecto en el país.

Se requiere además la posibilidad de concebir un esquema de estimulación en CUC para los trabajadores que se vinculan a los procesos productivos que generan exportaciones.

III) Operación

Actualmente los ingresos externos provenientes de las exportaciones de la empresa ILOVA se reciben por esta en CUC en la cuenta de la cual es titular en el Banco Popular de Ahorro.

Se propone que los fondos líquidos retenidos se envíen a la cuenta habilitada para este fin por la empresa ILOVA y que, una vez aprobado el esquema cerrado de financiamiento, será solicitada al Banco Central de Cuba.

Un elemento que limita en la actualidad a la empresa para desarrollar las exportaciones en cuando a cantidad y diversificación, es que no existe la posibilidad real de contratar en CUC a trabajadores por cuenta propia que se encadena en el proceso de exportación, lo cual es esencial por las características específicas de los productos/negocios que se prevén conformen este proceso de exportación que se incluye en la propuesta de esquema cerrado de financiamiento.

Base de Cálculo del Coeficiente del Esquema Cerrado

Sujeto del esquema cerrado: Empresa Provincial de Industrias Locales Varias		
CONCEPTOS	Posterior al inicio de calendario	
Indicadores Plan 2019	Real h / agosto	Resto del Año
FUENTES		
Ingresos en Cuba por exportación de Bienes y Servicios	0.3	58.4
(+) Cuentas por cobrar externas al inicio		
(+) Exportaciones de Bienes y Servicios (Excepto Venezuela)	0.3	58.4
(-) Cuentas por cobrar externas al Final		
(-) Ingresos por exportaciones que no entran al país (detallar)		
(-) Exportaciones cuyos ingresos se reciben en CUC		
(-) Ingresos que se reciben por efectivo y tarjetas de crédito		
Créditos financieros que retienen el 100% de liquidez		
Donaciones a recibir en efectivo		
Ingresos del Esquema externo		
Ingresos para el cálculo del coeficiente	0.35	58.35
DESTINOS		
Pagos a realizar desde Cuba por importaciones de bienes y servicios		
(+) Importaciones Totales de bienes y servicios		40.20
(-) Importaciones que se pagan desde el exterior		

(-) Créditos Comerciales		
(-) Créditos financieros externos que retienen el 100%		
(-) Donativos de bienes y servicios a recibir		
(-) Gastos de viajes asociados o no a niveles		
(+) Cuentas por pagar externas al inicio		
(-) Cuentas por pagar externas al final		
Pago de deudas con fondos propios sin instrumentos bancarios		
Pagos internos en Divisas		
Egresos para el cálculo del coeficiente		40.20
CÁLCULO DEL COEFICIENTE DEL ESQUEMA CERRADO:		
Ingresos para el cálculo del coeficiente (A)		58.35
Egresos para el cálculo del coeficiente (B)		40.20
Coeficiente a aplicar		0.6889
Aporte a la CFC PREVISTO PARA AÑO		18.15
Modificación del coeficiente aplicable hasta cumplir con el aporte		

Base de Cálculo del Coeficiente del Esquema Cerrado

Sujeto del esquema cerrado: Empresa Provincial de Industrias Locales Varias	
CONCEPTOS	Al inicio del calendario
Indicadores	Plan 2020
FUENTES	
Ingresos en Cuba por exportación de Bienes y Servicios	150.0
(+) Cuentas por cobrar externas al inicio	
(+) Exportaciones de Bienes y Servicios (Excepto Venezuela)	150.0
(-) Cuentas por cobrar externas al Final	
(-) Ingresos por exportaciones que no entran al país (detallar)	
(-) Exportaciones cuyos ingresos se reciben en CUC	
(-) Ingresos que se reciben por efectivo y tarjetas de crédito	
Créditos financieros que retienen el 100% de liquidez	
Donaciones a recibir en efectivo	
Ingresos del Esquema externo	
Ingresos para el cálculo del coeficiente	150.0
DESTINOS	
Pagos a realizar desde Cuba por importaciones de bienes y servicios	61.0
(+) Importaciones Totales de bienes y servicios	61.0
(-) Importaciones que se pagan desde el exterior	
(-) Créditos Comerciales	

(-) Créditos financieros externos que retienen el 100%	
(-) Donativos de bienes y servicios a recibir	
(-) Gastos de viajes asociados o no a niveles	
(+) Cuentas por pagar externas al inicio	
(-) Cuentas por pagar externas al final	
Pago de deudas con fondos propios sin instrumentos bancarios	
Pagos internos en Divisas	51.0
Egresos para el cálculo del coeficiente	112.0
CÁLCULO DEL COEFICIENTE DEL ESQUEMA CERRADO:	
Ingresos para el cálculo del coeficiente (A)	150.0
Egresos para el cálculo del coeficiente (B)	112.0
Coeficiente a aplicar	0.7466
Aporte a la CFC Previsto para año	38.0
Modificación del coeficiente aplicable hasta cumplir con el aporte	