

Evaluación del potencial exportador de la Empresa Porcina Santiago

Exporting potential evaluation in Empresa Porcina Santiago

MSc. Liber Souлары-Carracedo, lsouлары@uo.edu.cu; Dra.C. Marianela González-Ortiz,
nela@uo.edu.cu; Dr.C. Victor Souлары-Carracedo, vsouлары@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

Este artículo ofrece el diseño de una metodología para evaluar el potencial exportador de la Empresa Porcina Santiago de Cuba. La información para realizar este estudio fue suministrada por la Empresa Porcina Santiago tanto por su representación provincial como por las dependencias municipales. Los principales resultados obtenidos fueron la argumentación del procedimiento general para la evaluación del potencial exportador de una empresa cualquiera, así como los resultados específicos de su aplicación en la entidad objeto de estudio con el correspondiente plan estratégico de exportaciones.

Palabras clave: potencial exportador, evaluación, plan estratégico de exportaciones.

Abstract

This paper gives a design of a methodology to evaluate the exporting potential of Empresa Porcina Santiago de Cuba. The information to realize this study was provided for the enterprises offices at provincial and municipal levels. The main results were: argue of the general procedure to evaluate the exporting potential in any enterprise, and the specific results of its application in the entity object of study, with the correspondent strategic plan of exports.

Keywords: exporting potential, assets, strategic plan of exports.

Introducción

Los Congresos VI y VII del Partido Comunista de Cuba (PCC) han marcado un punto de inflexión en la política económica cubana. Las autoridades de la nación han comenzado un amplio programa de reestructuración de la economía que presupone soluciones de corto plazo encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos. Ello permitiría potenciar la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones, además de incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, con preferencia las de mayor valor agregado y contenido tecnológico (PCC, 2011).

El comportamiento de los Fondos Exportables de la provincia Santiago de Cuba es irregular en el último quinquenio y se basa en una cuantía de productos muy pobre entre los que sobresalen la chatarra, los productos farmacéuticos, las bebidas alcohólicas, el tabaco torcido y el café (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2016).

Esta propia fuente apunta que la provincia Santiago de Cuba, en los últimos cinco años, ha presentado un comportamiento desfavorable en cuanto a la cantidad de rubros exportables y una irregularidad en cuanto al monto de ingresos por concepto de exportación de estos. El nivel de productos destinados a la exportación en el territorio santiaguero no es el óptimo, debido a que las empresas productoras de bienes y servicios podrían aumentar la gama de productos a exportar y así obtener un mayor ingreso por concepto de exportaciones que el que actualmente se obtiene.

Un papel importante en el logro de los objetivos económicos trazados por la dirección del país es el que desarrollan las empresas cubanas productoras y exportadoras de bienes y servicios. La Empresa Porcina Santiago participa del cumplimiento de estas metas u objetivos. En los últimos años se ha visto cierta recuperación en sus niveles productivos, por lo que debe consolidar e incrementar los productos destinados a la producción para la generación de divisa, dígase exportación o sustitución de importaciones, indicadores tan importantes en los planes de desarrollo de la provincia y de la nación. A pesar de ello, en la entidad no se han desarrollado estudios que permitan conocer si cuenta con potencialidades endógenas para insertarse en el mercado mundial.

Por ello el objetivo de este artículo es diseñar una metodología para evaluar el potencial exportador de la Empresa Porcina Santiago de Cuba.

Fundamentación teórica

La evolución sostenible de la economía local es el elemento garante de cualquier transformación ulterior, apellídese social, política o ambiental. El crecimiento económico es la condición necesaria, aunque no suficiente, para pensar en desarrollo desde la localidad. La evolución de la economía local no se aísla del canon capital de la economía como ciencia: la administración de recursos escasos para satisfacer necesidades ilimitadas.

Cualquier proceso de desarrollo trae consigo una preocupación primaria: ¿de qué recursos disponen los agentes económicos para elevar el stock de capital físico necesario para hacer crecer la producción? Casi todas las naciones poseen, en mayor o menor medida, cierto número de recursos que constituyen su potencial de desarrollo endógeno. El desarrollo depende de la capacidad de aprovechar sosteniblemente los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población. Esos recursos pueden clasificarse en físicos, humanos, económico-financieros, tecnológicos y socioculturales (Albuquerque, 2003).

Entre esa variada tipología de recursos solo los económico-financieros no dependen exclusivamente de las ventajas absolutas de que dispone la nación. Acceder a fuentes frescas de financiamiento que permitan invertir en los tejidos productivos y acometer acciones de bien público puede ser un valladar significativo que frene las intenciones de los actores del desarrollo, sobre todo en aquellas naciones que no cuentan con una historia feliz en materia de generación de riqueza.

Básicamente, los recursos financieros, que pueden no solo transformarse en recursos materiales, sino que descubren y estimulan a los recursos laborales, pueden provenir de las acciones intencionadas de los actores nacionales, de los intereses económicos de los agentes externos o de una mixtura de ambas fuentes.

En las condiciones de la economía cubana, urgida de liquidez interna y de revertir los déficits acusados de su balanza comercial, encontrar las ventajas comparativas de los territorios, que permitan colocar productos en mercados globales y obtener divisas, para prescindir en la mayor medida posible, de préstamos externos o concesiones del presupuesto nacional es una necesidad imperiosa. La exportación se convierte en un poderoso asidero al que deben otorgarle las localidades cubanas, y sus actores locales, buena parte de sus esperanzas de

desarrollo. Exportar sobre la base de satisfacer antes la demanda interna, debe constituir una de las metas básicas de cualquier entidad cubana.

Métodos utilizados

La metodología diseñada para evaluar el potencial exportador de una empresa está basada en la conjunción de técnicas que tradicionalmente se emplean de forma aislada y para fines distintos. Las herramientas analíticas propuestas son aplicables en cualquier entidad, por lo que se considera factible su generalización en el sector productivo cubano, independientemente de que la empresa produzca bienes o servicios.

Etapa 1: Caracterización de la empresa objeto de estudio

En este primer paso de la metodología se brinda un conjunto de informaciones relevantes acerca de la empresa objeto de estudio que permiten comprender las características del proceso productivo y si alcanza a cumplir con su objeto social. Debe valorarse la misión y la visión, los recursos que constituyen las materias primas y materiales que utiliza, la actividad a la que se dedica, sus principales clientes, proveedores y competidores, así como sus principales indicadores técnicos y económicos además de las peculiaridades de la actividad económica empresarial.

Etapa 2: Caracterización de la cartera de productos de la empresa objeto de estudio

En esta etapa se analizan cuáles son los principales productos o servicios que produce y comercializa la empresa mediante el análisis de la cartera de productos o servicios de la empresa. Debe emplearse la caracterización tradicional del mix de producto que consta de cuatro dimensiones: anchura (cantidad o número de líneas de productos o servicios con que cuenta la empresa), longitud (cantidad total de productos o servicios), profundidad (cantidad de variantes que se ofrecen de cada producto o servicio en cada línea) y consistencia (medida en que una o varias líneas de producción o servicio se encuentran relacionadas entre sí en cuanto a tecnología, canales de distribución y exigencias de producción).

Estas cuatro dimensiones del mix de productos o servicios proporcionan las claves para el diseño de una estrategia, tanto respecto a la situación presente de los productos y servicios

que la integran y su posible evolución, como para detectar las posibles oportunidades comerciales que surjan y las amenazas probables de la competencia¹.

Aunque existen herramientas como la Matriz BCG y la matriz General Electric, a los efectos de esta investigación, y en las condiciones objetivas del modelo económico cubano, resulta más factible aplicar la matriz Kasavana–Smith, concebida inicialmente para estudiar los servicios.

Etapa 3: Análisis cruzado de las tendencias de exportación a nivel mundial, nacional y específico

Un momento importante en el análisis del potencial exportador es el análisis del comportamiento pasado de la entidad en términos de exportaciones como una medida inferencial del presente que se observa y del probable rumbo futuro. Dicho estudio será realizado a través de una recopilación de datos proveniente de la propia empresa acerca de los ingresos y de las cantidades exportadas en un período seleccionado, preferiblemente mayor a un lustro.

De igual manera, se contrastarán esos resultados con los exhibidos por sus posibles competidores, tanto en los predios domésticos como foráneos. Lo anterior será complementado con un análisis de las series históricas de los precios de exportación y las cantidades transadas en los mercados mundiales, así como las expectativas de comportamiento de esas variables en el futuro.

Todo ello permitirá saber: a) si el producto en cuestión posee un atractivo importante en materia de precios ascendentes o de demanda creciente; b) si la empresa está alineada al comportamiento del mercado mundial; y c) si la empresa muestra un desempeño acorde con el de los líderes (sean internacionales o nacionales).

Etapa 4: Selección del grupo de expertos

Uno de los problemas principales es decidir quiénes son los expertos o conocedores del tema a analizar, los que aportarán criterios de decisión importantes en las etapas restantes de la metodología. Aunque existen métodos alternativos de selección de expertos se propone emplear el método de selección basado en el coeficiente de competencia, por su fácil manejo y alta confiabilidad de sus resultados.

¹ Para más detalles revítese Kotler (2012).

Etapa 5: Identificación del potencial exportador de la empresa

En esta etapa se seleccionan los productos que mayor potencialidad tiene para la exportación, para luego elaborar un plan operativo de exportaciones. En este paso se aplica el Método de Ponderación de Criterios para la priorización de los productos exportables. Este método se basa en enumerar una serie de criterios basados en los principales productos con que cuenta la entidad que permitan, a través de su procesamiento mediante la técnica de ponderación, concluir cuáles son los principales productos que pueden clasificar como exportables y los cuáles la empresa debería potenciar.

Para ello se precisa evaluar los criterios de decisión, que son aquellos que permiten establecer diferencias entre los diferentes productos preseleccionados y que darán señales sobre su potencial exportador a nivel de empresa. Así, se han definido los criterios de decisión que a continuación se mencionan:

- **Demanda exterior:** mide el volumen y crecimiento de las exportaciones en los últimos años. Se privilegiarán a aquellos productos con buenas perspectivas en el mercado internacional.
- **Oferta exportable:** mide la disponibilidad de oferta de materia prima y productos terminados en cantidad y calidad.
- **Generación de empleo:** evalúa la capacidad de absorber mano de obra en cada una de las etapas de la cadena productiva.
- **Inversión requerida:** mide la magnitud de la inversión estimada para la implementación de proyectos en las diferentes fases de la cadena productiva.
- **Generación de valor agregado:** mide el nivel de transformación en la empresa que experimenta el producto hasta ser exportado. Se privilegiarán aquellos productos con mayor transformación desde el recurso primario o insumo principal hasta el producto final.
- **Nivel de asociatividad:** mide el grado de articulación y cooperación entre los diferentes departamentos de la cadena productiva en busca de lograr un objetivo común. La idea central es mejorar la competitividad y posicionarse mejor en el mercado.
- **Impacto ecológico:** mide el nivel de daños ecológicos causados durante el proceso de producción, desde la fase primaria hasta la comercialización, pasando por la transformación del producto.

Cada uno de estos criterios tendrá un peso relativo que será otorgado por cada uno de los expertos seleccionados previamente y serán divididos en cinco grados (5– Muy Alto; 4– Alto; 3– Medio; 2– Bajo; 1– Muy Bajo), que permitirán medir las diferencias entre los

productos. Los rangos de clasificación del producto (1,0–1,7 Muy bajo; 1,8–2,5 Bajo; 2,6–3,3 medio; 3,4–4,1 Alto; 4,2–4,9 Muy alto)

Etapа 6: Diseño del Plan Estratégico de Exportaciones

El diseño del Plan Estratégico de Exportaciones constará de tres fases: la primera, un análisis DAFO en materia de exportaciones. Luego, serán definidos los objetivos estratégicos de la empresa para la exportación y, como tercer y último paso, se diseñará un Plan de Acciones en materia de exportaciones.

El análisis DAFO constituye la herramienta estratégica por excelencia, dado que permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Por último, el método de impactos cruzados tiene como objetivo analizar las interrelaciones existentes entre las variables claves identificadas para definir el problema estratégico. Mediante el método de impactos cruzados se procede a una exploración de las interacciones mutuas entre las variables. Se pretende evaluar cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar la oportunidad y a contrarrestar el efecto de una amenaza, mientras que del lado de las debilidades el asunto se resume a evaluar como la debilidad imposibilita aprovechar la oportunidad y potencia la amenaza.

Los códigos de puntuación para evaluar la medida de la relación son: 0–no hay relación; 1–baja relación; 2–media relación y 3–alta relación.

El valor total de cada cuadrante es el resultado de las sumas correspondientes. Después de realizadas estas operaciones, se puede ubicar a la empresa en el cuadrante cuyo resultado es, en términos estadísticos, significativamente mayor.

Todo lo anterior permite definir los objetivos estratégicos de la empresa para la exportación. Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración de todo plan de acciones, pues todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos, en principio, determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; estos, además, deben ser acordes a un plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de acciones, estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Toda estrategia ha de ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica, necesariamente, disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de acciones.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables analizadas.

Resultados y discusión

Caracterización de la Empresa Porcina Santiago

La Empresa Porcina Santiago fue creada en 1976, tiene carácter nacional y está subordinada a la Dirección Principal Porcina del Ministerio de la Agricultura. Cuenta con 21 Unidades Básicas Empresariales, de ellas: once de Producción, una de Servicios y nueve de Producción no Especializada.

Su objeto social, aprobado mediante la Resolución 229/2005, es la producción y comercialización de forma mayorista de los siguientes productos: cerdo en pie (incluye cerdos de pre-cebas para destinos planificados), carne de cerdo en banda, carne de cerdo en cortes especiales, cerdos para asar, cerdos mamones, subproductos y procesados, todos ellos comercializados tanto en pesos cubanos (CUP) como en pesos cubanos convertibles (CUC).

El proceso productivo en la Empresa Porcina Santiago está sujeto al tipo de unidad a que se haga referencia. Desde ese punto de vista existen dos tipos de unidades: unidad de cría y unidad de ceba. En la provincia Santiago de Cuba existen siete unidades de producción y una unidad de ceba (cebadero) con capacidad potencial para criar 8 000 animales².

Según datos aportados por la Empresa Porcina Santiago en la provincia existe un elevado número de productores externos a la entidad, con los que han firmado convenios especiales para la cría de más de 55 000 animales cada año. Estos convenios se realizan con productores particulares, Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) o alguna otra empresa estatal que cuente con las condiciones apropiadas para la actividad. Estos productores externos reciben el 70 % del alimento necesario por parte de la empresa.

En la coyuntura presente las producciones derivadas de los convenios son determinantes, pues garantizan una mejor explotación de la masa a partir de las cantidades convenidas y aportan alrededor del 60 % de la producción en la provincia. La entrega de los productores a la Empresa Porcina se realiza en base a precios diferenciados: el 70 % de la producción entregada se cobra a 2,82 CUP el kilogramo, mientras que el 30 % restante se cobra a 11,57 CUP el kilogramo.

Es bueno destacar que, aunque los productores tengan las condiciones para la reproducción y maternidad, no están legalmente autorizados para hacerlo pues su función es llevar al peso pactado los animales entregados por la empresa y regresarlos a su fuente originaria, lo que funciona como una especie de usufructo aun cuando exista un proceso de compra venta entre las partes.

Las principales materias primas empleadas en el proceso productivo son el maíz, el trigo, la soya, los carbonatos, los fosfatos, las vitaminas y la metionina (aminoácido). Existen, además, dos tipos de pienso de inicio, uno importado y otro de producción nacional. Con el pienso de inicio nacional se corre el riesgo de que los animales enfermen, pues el maíz nacional, que es su base principal, contiene mucha grasa y esto es dañino, en ocasiones es

² Salvo que se indique lo contrario, las cifras referidas a la Empresa Porcina Santiago son proporcionadas por la propia entidad.

producido con maíz importado pues las cantidades de maíz producidas en Cuba no son suficientes y solo representan el 30 % de las necesidades.

De igual forma, se emplean los siguientes fármacos: antibióticos, vitaminas del complejo B, reconstituyentes (glucosa o solución salina) y destrana, la mayoría de los cuales son producidos en la empresa nacional LABIOFAM.

Los principales proveedores de la empresa son: Fábrica de Pienso Industrial, Cereales Santiago y Productora de Pienso Santiago. Por otro lado, los principales clientes son: Combinado Cárnico El Cristo, Combinado Cárnico Palma Soriano, Combinado Cárnico Guamá, Dirección Municipal de Comercio, Empresa Municipal de Gastronomía, Empresa Municipal de Acopio, Empresa provincial de Acopio y Mercados Agropecuarios Estatales. Posee solo como competidores potenciales a las diferentes Empresas Porcinas de todas las provincias del país.

Caracterización de la cartera de productos de la Empresa Porcina Santiago

La cartera de productos de la entidad está compuesta oficialmente por siete productos: carne de cerdo en pie, carne de cerdo en banda, carne de cerdo en cortes especiales, cerdos para asar, cerdos mamonos, subproductos y derivados. Hace más de un lustro solo comercializan los dos primeros, con idéntico costo de producción y precios de venta diferenciados (tabla 1).

TABLA 1: INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CARTERA 2015

Productos	Días de presentación (u)	Costo de producción (CUP)	Precio de venta (CUP)	Cantidad vendida (ton)
Carne en pie	30	12,18	14,32	5 687,5
Carne en bandas	10	12,18	30,44	16 822,3

Fuente: Empresa Porcina Santiago

Con la información anterior se procede a calcular los indicadores de la matriz Kasavana–Smith para cada producto (tabla 2).

TABLA 2: VALOR DE LOS INDICADORES PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CARTERA 2015

Productos	IV	IPR	IP	MBE	IPM	MBEM
Carne en pie	0,25	0,75	0,33	2,14	1,67	10,2
Carne en bandas	0,75	0,25	3,00	18,26		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Empresa Porcina Santiago

Lo anterior permite afirmar que la Carne en bandas es un producto Estrella dentro de la cartera de la entidad, mientras que la Carne en pie es un producto Perro (figura 1).

POPULARIDAD	3		-Carne en bandas
	1.67		
	0		
		0	10,2
			18,26
		MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN	
		-Carne en pie	

Figura 1: Matriz Kasavana-Smith para la Empresa Porcina Santiago

Para el caso de la Carne en bandas, la Empresa Porcina Santiago debe: primero, mantener normas rígidas de calidad, promoción y presentación; segundo, colocar el producto en espacios promocionales atractivos; y tercero, poner a prueba la elasticidad precio del mismo incrementándolo hasta niveles razonables. Para el caso de la Carne en pie, para no eliminarle radicalmente de la oferta, debe aumentar su precio de venta para mejorar su aporte financiero y repensar el diseño y presentación del producto para añadirle algún valor agregado que mejore su popularidad.

Del análisis anteriormente realizado se arriba a la conclusión de que el producto que más posibilidades tiene de sumarse a la gama de productos exportados es la Carne en bandas.

Análisis de la tendencia de los ingresos de la empresa en términos de exportaciones

A continuación, se realiza un análisis cruzado de las tendencias de los precios de exportación de la carne de cerdo en los mercados mundiales, así como los volúmenes productivos internacionales, nacionales y específicos de la empresa (tabla 3).

TABLA 3: SERIES HISTÓRICAS DE LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CERDO

Año	Producción nacional (M ton)	Producción de la empresa (M ton)
2011	267,0	7,55
2012	252,0	9,27
2013	292,9	10,34
2014	298,4	10,95
2015	309,7	14,07
2016	338,9	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Empresa Porcina Santiago y la Oficina Nacional de Estadísticas e Información

TABLA 4: PRONÓSTICO DE PRECIOS Y NIVEL DE IMPORTACIONES DE LA CARNE DE CERDO

Año	Precios Mundiales (USD/ton)	Importaciones Mundiales (M ton)
2017	2 601,1	7 317
2018	2 600,0	7 367
2019	2 807,4	7 417
2020	2 956,6	7 449
2021	2 982,3	7 565
2022	2 954,2	7 643

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Mundial de Comercio

Como puede apreciarse, el ritmo de crecimiento de los precios de exportación de la carne de cerdo se pronostica en aumento constante y generalizado, lo que marca una tendencia favorable en los mercados mundiales que debe ser aprovechada en función de la exportación, lo cual es coherente con los patrones estimados de crecimiento de las importaciones mundiales de este producto.

La serie histórica de la producción nacional de carne de cerdo muestra valores en crecimiento, sin embargo, según lo reflejado en las estadísticas oficiales, el país no exporta este producto. A pesar de las adversas situaciones en las que se ha desarrollado la producción en los últimos años, como el azote del huracán Sandy y el encarecimiento de las materias primas necesarias

para la alimentación de los animales, los niveles de producción de la Empresa Porcina Santiago muestran resultados alentadores que, de ser alineados con las tendencias mundiales de alza de la demanda y de los precios de comercialización, permiten inferir que cuenta con potencialidades para la exportación.

Selección del grupo de expertos

Para seleccionar los expertos se trabajó con un grupo potencial de siete personas, de ellas: tres especialistas de la Empresa Porcina Santiago, un productor individual, un productor cooperativo, un médico veterinario vinculado a la cría porcina y un funcionario de la Dirección Provincial de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) relacionado con el plan porcino. Con ese grupo inicial se procedió a aplicar el procedimiento de selección (tabla 5).

TABLA 5: GRADO DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS CON RESPECTO AL TEMA ESTUDIADO

Expertos	Kc	Ka	K
1	0,9	0,9	0,9
2	0,9	0,9	0,9
3	1,0	0,9	0,95
4	0,8	0,8	0,8
5	0,8	0,8	0,8
6	0,7	0,9	0,8
7	0,7	0,9	0,8

Todos los especialistas consultados clasifican como expertos, pues sus coeficientes de competencia son mayores o iguales que la norma de 0,8.

Determinación del potencial exportador de la empresa

Una vez seleccionados los expertos se les solicitó que determinaran el estado de cada uno de los criterios de decisión para el caso específico del producto Carne en bandas. Obtenido lo anterior, se procedió a ponderar el valor en función de las importancias relativas asignadas a cada criterio (tablas 6 y 7).

TABLA 6: EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR SIN PONDERAR

Criterios de decisión / Expertos		1	2	3	4	5	6	7
Demanda exterior	0,40	4	5	5	5	4	5	5
Oferta exportable	0,10	5	5	5	5	5	5	5
Precio de exportación	0,20	5	5	4	4	5	4	5
Generación de empleo	0,10	4	4	4	4	4	4	4
Inversión requerida	0,05	5	5	5	5	4	5	4
Generación de valor agregado	0,05	3	4	4	4	4	4	3
Nivel de asociatividad	0,05	4	4	4	4	4	4	4
Impacto ecológico	0,05	3	3	3	3	5	4	5

TABLA 7: EVALUACIÓN PONDERADA DEL POTENCIAL EXPORTADOR

Criterios de decisión/Expertos	1	2	3	4	5	6	7	Valor Promedio
Demanda exterior	1,60	2,00	2,00	2,00	1,60	2,00	2,00	1,89
Oferta exportable	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Precio de exportación	1,00	1,00	0,80	0,80	1,00	0,80	1,00	0,91
Generación de empleo	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Inversión requerida (0.05) 0,25-0,05	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,25	0,20	0,23
Generación de valor agregado (0.05)	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,19
Nivel de asociatividad (0.05)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Impacto ecológico (0.05)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,25	0,20	0,25	0,189
Total								4,51

Como el valor promedio ponderado se encuentra en el rango comprendido entre 4,2 y 4,9, se puede concluir que el producto Carne en banda cuenta con muy altas potencialidades para ser exportado. Así pues, se impone diseñar el plan estratégico de exportaciones.

Diseño del Plan Estratégico de Exportaciones

Con los expertos consultados se procedió a seleccionar el banco de fuerzas actuantes sobre las potencialidades de exportación del producto carne de cerdo en bandas.

Debilidades:

- Vulnerabilidades en la bioprotección de las unidades por la existencia de brechas sanitarias.
- Deficiente calidad e inestabilidad en el abasto de materias primas y alimentos.
- Carencia de doble sistema para el abasto de agua y mala calidad de esta.
- Alto deterioro en las fábricas de pienso por falta de piezas de repuesto y el no cumplimiento de los mantenimientos fabriles.

- Deficiente trabajo en la reparación de los equipos de transporte.
- Falta de tecnología de punta en algunas unidades.
- Deterioro de los pisos y comederos para las categorías de pre-ceba y ceba.
- Deterioro de la infraestructura para la distribución de los alimentos, así como de sistema mecanizado para la distribución de los alimentos líquidos.
- Insuficiente comunicación en un número significativo de Unidades Empresariales de Base.
- Insuficientes acciones de capacitación.
- Poca atención a la tecnología de las industrias.
- Insuficiente trabajo en la prevención de las mermas.
- Insuficiente trabajo en la informatización de los procesos.
- Falta de sistematicidad en el trabajo integral de las Unidades Empresariales de Base.
- Pausado crecimiento de productores que asimilen las pre-cebas que se generan en las unidades.

Amenazas:

- Presencia de la peste porcina clásica, eventos climatológicos y epizootiológicos.
- Carencia de agua por agotamiento de las fuentes de abasto en la zona de Mella, El Brujo y Los Titi.
- Carencia de sistematicidad en la entrada de los subsidios.
- Poca capacidad del Ministerio de la Industria Alimentaria y de la Empresa Provincial de Comercio y Gastronomía para asimilar las producciones.
- Inestabilidad en cantidad y calidad de los piensos y materias primas.
- Incapacidad de la Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional de producir los piensos necesarios.
- Limitados aseguramientos de materias primas para las producciones en el país.
- Alta demanda de los recursos con que disponen la entidad y las Unidades Empresariales de Base, que propicia el desvío y la corrupción.
- Problemas económicos y financieros que limitan el desarrollo del programa porcino.
- Salarios básicos muy bajos.

Fortalezas:

- Sistema de trabajo propio y en continuo mejoramiento.

- Experiencia adquirida en la sistematicidad del trabajo con control y prevención.
- Consejo de Dirección cohesionado y comprometido.
- Cumplimiento sostenido del plan de producción y los destinos planificados.
- Adecuada integración entre los Organismos de la Administración Central del Estado vinculados a la producción de carne de cerdo.
- Buena genética porcina.
- Existencia de un Instituto de Investigaciones Porcinas con alta capacidad institucional.

Oportunidades:

- Apoyo de la dirección del partido y demás organismos en la provincia para el desarrollo del programa porcino.
- Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social.
- Prioridad para la introducción de tecnologías y sustitución de importaciones.
- Integración de los órganos de control con la entidad y sus dependencias en la provincia y sus municipios.
- Existencia en la provincia de un molino de trigo y fábricas de piensos.
- Existencia en la provincia de puerto y aeropuerto.
- Vínculo de trabajo con el Ministerio de Educación Superior, Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, Empresa LABIOFAM, Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, Asociación Cubana de Producción Animal, Oficina Territorial de Normalización, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; FORUM y Universidad de Oriente en la provincia.
- Existencia de una política medioambiental sobre las energías renovables.

Una vez listado el banco de fuerzas se elaboró la matriz de impactos cruzados (figura 2).

		OPORTUNIDADES								AMENAZAS										TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
FORTALEZAS	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	26
	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	32
	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	24
	4	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	40
	5	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	36
	6	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	3	3	3	1	3	1	32
	7	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	30
DEBILIDADES	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	26
	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	3	3	1	3	1	29
	3	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	27
	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	25
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	19
	6	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	23
	7	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	24
	8	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	22
	9	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	21
	10	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	20
	11	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	22
	12	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	23
	13	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
	14	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	21
	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
TOTAL	35	35	32	28	27	27	28	31	34	28	30	24	34	35	32	34	42	24		

Figura 2: Matriz de Impactos Cruzados

Construida la matriz de impactos cruzados se realizó la formulación estratégica.

Problema estratégico:

Si se acentúa la incapacidad de la Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional de producir los piensos necesarios y no se resuelve la deficiente calidad e inestabilidad en el abasto de materias primas y alimentos, no se podrá maximizar el cumplimiento sostenido del plan de producción y los destinos planificado ni aprovechar el apoyo de la dirección del partido y demás organismos en las Provincia para el desarrollo del programa porcino ni la implementación de los lineamientos de la Revolución.

Solución estratégica:

Se debe maximizar el cumplimiento sostenido del plan de producción y los destinos planificados para aprovechar el apoyo de la dirección del partido y demás organismos en las provincia para el desarrollo del programa porcino así como la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, y así atenuar la incapacidad de la Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional de producir los piensos necesarios, minimizando la deficiente calidad e inestabilidad en el abasto de materias primas y alimentos.

Conclusiones

- 1. La metodología de evaluación del potencial exportador, válida para cualquier entidad que produzca bienes y/o servicios, parte de caracterizar la actividad productiva y la cartera de productos para, previo análisis de las tendencias mundiales y nacionales, seleccionar los productos con potencialidades de exportación a los que se les diseña un plan estratégico.***
- 2. La Empresa Porcina Santiago cuenta con un producto (carne de cerdo en bandas) que posee potencialidades para ser exportado.***
- 3. Para aprovechar las potencialidades identificadas se debe maximizar el cumplimiento sostenido del plan de producción y los destinos planificados para aprovechar el apoyo de la dirección del partido y demás organismos en las provincia para el desarrollo del programa porcino así como la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, y así atenuar la incapacidad de la Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional de producir los piensos necesarios, minimizando la deficiente calidad e inestabilidad en el abasto de materias primas y alimentos.***

Referencias bibliográficas

1. Albuquerque, F. (2003). *Metodología para el desarrollo económico local*. Santiago de Chile: CEPAL.
2. Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Massachusetts: Editorial Addison–Wesley.
3. Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI]. (1950-2016). *Anuarios Estadísticos de la República de Cuba*. Santiago de Cuba, Cuba.
4. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016). *Statistical Pocketbook 2015*. Roma: FAO.
5. Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2017). *World Trade Statistical Review*. Lausana: OMC.
6. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
7. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.