

**ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES EN LA PROVINCIA DE MATANZAS.
CASO DE ESTUDIO MINAGRI.**

MSc. Yunaidy Pérez Hernández ¹, MSc. Aracelys Zamora Vega ², Lic. Gissell González ³

1. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*
2. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*
3. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*

RESUMEN

Las exportaciones constituyen un elemento fundamental en el desarrollo económico de un país, donde según el grado de conocimiento económico-financiero-técnico y jurídico que pueda obtenerse sobre el tema, dependerán en gran medida el progreso que tendrán las relaciones económicas internacionales y de ahí los resultados que se obtengan proporcionarán aumentar la credibilidad comercial a nivel mundial.

La provincia de Matanzas se caracterizó durante muchos años como la más productiva del país, con un desarrollo de importantes sectores de la economía, en la actualidad con el desarrollo del turismo y la extracción de petróleo como sectores priorizados, se ha visto un decrecimiento paulatino de los principales renglones que anteriormente se exportaban.

Es por ello que el estudio se realizó en diferentes organismos de esta provincia, el cual demostró con mayor veracidad la disminución del nivel de las exportaciones, por lo que teniendo como base los resultados obtenidos, se realizó una propuesta que permita alcanzar valores y tendencias capaces de propiciar el aumento del nivel de exportaciones en la provincia y por ende en nuestro país.

Palabras claves: *Exportaciones, Desarrollo económico.*

INTRODUCCIÓN

Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas y un entorno internacional que se ha caracterizado, por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de la crisis económica financiera, energética, alimentaria y ambiental, que impactan con mayor fuerza a los países subdesarrollados, no ha estado exenta a los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que se intercambian en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como en mayores restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo.

En el orden interno, han estado presentes factores tales como: baja eficiencia, descapitalización de la base productiva y la infraestructura, envejecimiento y estancamiento en el crecimiento poblacional, que no permiten incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; creando una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, las decisiones más importantes y estratégicas. Es la única manera de sobrevivir en un entorno o ambiente rodeado de incertidumbre, donde la búsqueda continúa de nuevos mercados que brinden una competitividad sustentable, solo será posible, con una continua planificación de escenarios futuros, y una estrategia que deberá ser replanteada permanentemente a la luz de los cambios del contexto, poner mucho énfasis en la idea que este nuevo entorno que nos rodea exige cambios profundos en la forma de pensar, que la flexibilidad y apertura mental es una clave fundamental, y que el aprendizaje continuo es la llave para afrontar dicho futuro, hay que ser capaz de comprender con solo una mirada todo lo ocurrido en los últimos tiempos, junto a una suposición de lo que sucederá en el futuro.

Mientras no se tenga una conciencia de exportadores como nos dijera Raúl, caeremos en una economía de complacencia, acostumbrada al consumo existencial, sin perspectiva de desarrollo.

Los objetivos prioritarios de la política comercial de Cuba están dirigidos a asegurar mercados para los principales productos de exportación, así como propiciar el acercamiento geográfico a suministradores de renglones básicos para la economía nacional.

Durante el último lustro el país ha fortalecido sus vínculos con los esquemas de integración latinoamericana y caribeña.

Como es característico de la mayoría de los países en vías de desarrollo, las exportaciones cubanas aun dependen en gran medida de sus productos tradicionales. Sin embargo resulta favorable la incorporación paulatina de exportaciones no tradicionales con énfasis en las que se observa menor vulnerabilidad al déficit de financiamiento como principal causa de la disminución de las exportaciones, con aquellos productos que requieran menores desembolsos para su obtención y procesamiento, donde se tengan capacidades instaladas para su aprovechamiento.

DESARROLLO

1.1 Características del comercio exterior de Cuba.

El comercio exterior de Cuba tiene amplias posibilidades de crecimiento por el elevado nivel técnico de su fuerza de trabajo, que permite la rápida asimilación de las tecnologías más avanzadas y el desarrollo de la investigación en ramas importantes de la actividad humana.

Cuba es un país con un elevado porcentaje de profesionales de alta calificación y nuestro sistema de educación permitirá que esta categoría se amplíe constantemente.

Los objetivos más inmediatos y perspectivas son continuar el proceso de sustitución de importaciones; el incremento de las exportaciones tradicionales y no tradicionales; persistir en la diversificación de la orientación geográfica de nuestro intercambio comercial y el establecimiento de las relaciones comerciales crecientes con países y empresas comercializadoras extranjeras; seguir incrementando la eficiencia de las empresas y de todo el sistema del comercio exterior, entre otros medios, por la vía de la capacitación cada día más especializada de todos nuestros trabajadores, y derrotar definitivamente el criminal bloqueo económico y comercial que el imperio norteamericano ejerce de manera cada vez más feroz contra nuestro pueblo. (Por: Marta Veloz, Semanario "Opciones", 2006).

1.1.1 Reestructuración del Comercio Exterior y organización actual.

En la actualidad se ha logrado una reorientación notable del intercambio comercial de Cuba, en busca de una diversificación de los socios comerciales. El proceso de descentralización del comercio exterior se ha llevado a cabo de una forma organizada y paulatina, lo cual se demuestra en los Lineamientos de la Política Economía y Social del Partido y la Revolución.

Entre los Lineamientos Generales de la Política Económica Externa se encuentran:

72. Garantizar la aplicación integral de la política comercial, fiscal, crediticia, arancelaria, laboral y otras, que aseguren los resultados esperados del comercio exterior cubano en materia de desarrollo de las exportaciones y la sustitución efectiva de importaciones, en el tiempo más breve posible.

73. Trabajar con el máximo rigor para aumentar la credibilidad del país en sus relaciones económicas internacionales, mediante el estricto cumplimiento de los compromisos contraídos.

74. Continuar prestando la máxima atención a la selección y al control de los cuadros y funcionarios responsabilizados los intereses económicos internacionales del país, de manera especial, a la conducta ética y la preparación técnica. Fortalecer la preparación económica, financiera, técnica y jurídica de los diferentes equipos o grupos negociadores.

75. Aplicar el principio de "quien decide no negocia" en toda la actividad que desarrolle el país en el plano de las relaciones económicas internacionales.

El proceso de descentralización del comercio exterior, permitió que empresas estatales, privadas, mixtas y asociaciones económicas internacionales accedan directamente al mercado externo, mientras que en paralelo a lo anterior se incrementó, el número de empresarios extranjeros que abrieron sucursales en nuestro país o se hicieron representar

por agentes, así como, el establecimiento de almacenes en consignación, en depósito de aduana y la apertura de zonas francas y parques industriales.

1.1.2 Factores restrictivos del crecimiento de las exportaciones.

Los siguientes son algunos de los factores estructurales que han incidido en la pérdida de dinamismo de las exportaciones, las inversiones, y en definitiva, el PIB. Vidal (2009):

- Expansión de los servicios mientras que la agricultura y la industria se mantienen rezagadas.
- Poca diversidad del comercio exterior. El equilibrio de la balanza de pagos recae en la exportación de servicios profesionales a Venezuela.
- Bajo efecto multiplicador de la exportación de servicios profesionales.
- Persiste una baja productividad en gran parte del sector empresarial estatal. No se han llevado a cabo reformas estructurales suficientes para cambiar tal situación.

Estos factores actúan sobre una economía con un mercado interno pequeño y en consecuencia extremadamente abierto y dependiente de las importaciones, que tiene que lidiar con un costoso bloque económico intensificado en el último lustro en la esfera financiera.

La acentuación de las restricciones financieras condujo a replantearse esta problemática no sólo como la simple sustitución de productos provenientes del exterior por los de producción doméstica, sino que se comenzó a evaluar desde una perspectiva diferente los aspectos siguientes:

- la capacidad nacional para generar determinadas tecnologías.
- la pertinencia o no de efectuar algunas inversiones que posibilitaran suplir compras externas.
- el impacto económico real de los productos sustituidos.
- la competitividad efectiva de los nuevos productos.
- las opciones potenciales de comercialización internacional; etcétera.

Hoy los retos para el sector productivo se agigantan. Una política dirigida hacia la sustitución de importaciones y el mejoramiento de la calidad de lo que se produce en los predios nacionales, tiene que ser la divisa esencial, de todos los que laboran en los diferentes renglones económicos.

La sustitución de importaciones hará que el país disponga de mayores recursos, en materia de financiamiento, para la adquisición de insumos y otros productos, que aseguren sectores claves de los servicios y la atención social, está unida a la ampliación de lo que se exporta, es una política en la cual viene dando pasos la máxima dirección del país, en función del crecimiento económico. Las empresas productoras y los factores implicados en tal asunto, deberán asumir métodos y estilos de trabajo, que contribuyan a que desde la producción continua y con calidad, el país también avance en todos los sentidos

1.2 Caracterización de la provincia.

La Ciudad de los Puentes, como también se le conoce, ocupa el segundo lugar en extensión territorial en el país, abarcando un área aproximada de 11 mil 978 kilómetros cuadrados, incluyendo los cayos adyacentes. Ubicada en la porción centro occidental de la isla, limita al norte con el Estrecho de La Florida, al sur con el Mar Caribe, al este con las provincias de Villa Clara y Cienfuegos y al oeste con La Habana y Mayabeque.

Las zonas no ocupadas por los bosques y las ciénagas son objeto de importantes aprovechamientos agrícolas y ganaderos. La ganadería se desarrolla en el noroeste, en torno a la ciudad de Matanzas, y los cítricos en el centro, junto a Jagüey Grande; el resto del territorio se destina principalmente a la caña de azúcar. Matanzas es la primera provincia citrícola de Cuba. La minería está representada por pequeños yacimientos petrolíferos, cerca de la costa norte. También existe industria textil, agroalimentaria y de fibras artificiales, pero la actividad emergente es el turismo, que tiene como centro principal a Varadero, y constituye la principal fuente de divisas de Cuba.

La mayor parte de la actividad económica y social de la provincia, es realizada por empresas estatales, uniones, organizaciones económicas y bancos estatales, unidades presupuestadas, cooperativas agropecuarias, empresas mixtas, de capital totalmente extranjero y sociedades mercantiles de capital 100 % cubano. Ellas a su vez constituyen fuente principal para la elaboración de las estadísticas nacionales. En la economía actúan otros agentes, pero su importancia relativa es mucho menor, entre ellos pueden mencionarse las sucursales de empresas extranjeras, las organizaciones no gubernamentales y las fundaciones.

Los sectores que más aportan a la economía son: la Industria, el Turismo, el Sector Agropecuario, la Construcción, el Transporte y las Comunicaciones. Respecto a la actividad industrial se destaca, en primer lugar la extracción gas petrolero, la industria azucarera, la eléctrica, la química y la ligera.

Esta provincia posee los yacimientos petroleros más importantes de Cuba hasta el presente, ubicados en la costa norte, alrededor de las bahías de Cárdenas y Matanzas, donde se extrae más del 60% del crudo nacional. Canadá, China y firmas europeas han establecido contratos a riesgo para perforar y explotar pozos en esos yacimientos. Para aprovechar los gases acompañantes de los pozos se construyó, entre Cárdenas y Varadero, la Planta Energías, que aporta al sistema electro energético cubano cerca de 170 megawatts. Asociada a la producción de crudos del territorio y de la limítrofe provincia de La Habana, la Empresa de Petróleo de Matanzas, que opera en la Base de Supertanqueros de la bahía yumurina, es la única en el país, y a través de la cual se trasiega y procesa todo el crudo local y la mayor parte del combustible que importa la Isla.

En el territorio se asientan 21 centrales que componen su industria azucarera, que antes de la década del 90 producían alrededor de un millón de toneladas de azúcar anuales. La depresión de este sector en el país, a partir de la crisis afrontada, a causa de la caída en el cultivo de caña por falta de fertilizantes, combustibles y otros insumos, redujo drásticamente la elaboración del azúcar. Durante los últimos años esa industria inició un discreto proceso de recuperación productiva y económica, y trabaja para elevar la disponibilidad de caña a fin de cubrir la capacidad de molienda de sus centrales en zafras venideras y potenciar la fabricación de derivados de la agroindustria azucarera. Matanzas

cuenta con plantas refinadoras, productoras de alcoholes, licores, caramelos, tableros de bagazo y levaduras.

El incremento de los precios de los productos alimenticios en el mercado internacional, en los que se incluye el azúcar, más el creciente uso de sus derivados, hace que esta renazca sobre cálculos de imprescindible rentabilidad. Este hecho justifica inversiones en destilerías, insumos como fertilizantes, pesticidas, modernos medios tecnológicos, piezas de recambio, equipos de transporte, y también racionalidad laboral. Matanzas también se inserta entre las provincias agroindustriales azucareras más productoras del país, y para mantenerse se hace necesario sembrar buenas variedades cañeras y elevar los rendimientos agrícolas por hectárea, lo que no se puede lograr solo con deseos, sino en primer lugar alimentando la tierra con fertilizantes y garantizar el desyerbe oportuno de las plantaciones.

En Matanzas, está la mayor superficie de cítricos en producción. En la industria alimenticia existen varias plantas de beneficio para los cítricos y un combinado industrial, uno de los dos mayores del país que produce jugos de frutas pasteurizados y en conserva, el cual se encuentra afectado por una severa enfermedad de la que se recupera paulatinamente pero sin posibilidades inmediatas de alcanzar los volúmenes de antaño.

La actividad pecuaria en recuperación es de las más destacadas del país. La Empresa Genética de Matanzas, ubicada al norte y centro de la provincia de igual nombre, consume su estrategia de priorizar los suministros y la atención especializada a quienes cumplen con el manejo de sus animales y obtiene resultados meritorios en el ordeño. Más de tres mil trabajadores garantizan favorables indicadores en cuanto a la salud de los animales, así como también en la reproducción y en el índice de mortalidad de terneros, cumplen con los compromisos de entrega de leche a la industria gracias al excelente trabajo de todas sus unidades, entre las que cuenta con 165 vaquerías, de ellas 140 tienen ordeño mecánico y 104 disponen de equipos de frío, en el 2009 con perspectivas de incrementar sus unidades.

En esta Provincia se encuentran uno de los mejores suelos del país para el desarrollo de los cultivos, así como un manto freático inagotable, y una de las infraestructuras más desarrolladas de la nación, por poseer el segundo índice de viabilidad por kilómetros cuadrados que hacen de esta provincia una de las de mayores potencialidades para el desarrollo agrícola.

En la rama de la industria ligera sobresalen la textilera Bellotex, la que entrega anualmente más de 15 millones de metros cuadrados de tela para tapar tabaco, y la fábrica Jovel en el municipio de Jovellanos que produce jabones, detergentes y otros artículos similares. Otra industria tradicional en la provincia es la Empresa de Sogas y Cordeles Julián Alemán, antigua Jarcia, también única en Cuba, la cual produce hilos, cordeles y sogas de henequén. La fábrica de calzado textil Humberto Lamothe, que produce tenis y zapatillas con calidad exportable y la papelería de Cárdenas que asociada a una firma canadiense produce servilletas y papel sanitario. La industria ligera matancera también tiene como ramas tradicionales la producción de calzado de piel para exportación y además la producción de pieles de alta calidad. Matanzas es una potencia nacional en la industria artesana, sobre todo la artesanía de pieles.

La industria básica cuenta, entre otras, con el complejo Rayonitro, que posee una fábrica productora de fertilizantes y otra que elabora ácido sulfúrico. Además está la

Termoeléctrica Antonio Guiteras de tecnología francesa y considerada la más eficiente del país, aunque incumplió el plan del 2010 debido al mantenimiento capital que se le realizó.

Actualmente la economía cubana está estructurada sobre la base de una economía de servicios. El turismo con el desarrollo alcanzado, cuenta con dos polos importantes: Varadero y Ciénaga de Zapata, el mayor y mejor Conservado Humedal del Caribe Insular. El aporte de esta provincia al Turismo en Cuba es decisivo, el mismo oscila entre el cuarenta y siete coma tres por ciento de las ventas por paquetes y el treinta y un por ciento de las ventas opcionales. La actividad turística en el 2010 tuvo una dinámica de 101.9 por ciento con respecto al 2009 con la presencia de 7 109 760 turistas.

El Puerto de Matanzas, además de ser el principal petrolero del país y uno de los más importantes del Caribe insular, es también uno de los mayores puertos exportadores de azúcar y mieles finales. Igualmente resulta importante el trasiego de fertilizantes y productos químicos y la carga seca general. Constituye uno de los mayores puertos, más diversificados y mejor equipados tecnológicamente. Por su parte el de Cárdenas está también entre los primeros de Cuba. El aeropuerto internacional matancero Juan Gualberto Gómez, ubicado entre Matanzas y Varadero es el segundo del país por su tráfico total e internacional y se ubica estratégicamente dentro del área del corredor internacional Girón. Matanzas está realizando importantes inversiones en el sector de las comunicaciones y la informática que la sitúan entre las provincias que marchan a la vanguardia del país, a tono con el amplio proceso inversionista que se desarrolla en esta provincia.

1.3 Caso de estudio MINAGRI.

Teniendo en cuenta la capacidad productiva y de desarrollo de la provincia Matanzas así como la cantidad de productos que tradicionalmente exporta se analizan las mismas con el objetivo de influir en el buen funcionamiento de esta actividad.

Para ello nos planteamos dos interrogantes:

1-¿Cuáles son las causas que originan las disminuciones de las exportaciones de bienes en la provincia Matanzas?

2-¿Qué estrategias debe trazarse en la Provincia para revertir esta tendencia en su más corto plazo?

Al procesar los resultados obtenidos de la entrevista (**Ver Anexo 1**), permitió determinar las posibles causas que afectan las exportaciones, apreciándose en las principales expansiones del diagrama Causa – Efecto o Ishikawa (**Ver Anexo 2**):

Las más repetitivas fueron las siguientes:

- Centralización de la actividad de exportación.
- Mayor incentivo a la sustitución de importaciones.
- Legislación vigente.
- Desconocimiento de la actividad.
- Carencias de iniciativas que impiden su desarrollo.
- Preparación del personal capacitado para realizar la actividad.

- Sistema de financiamiento que no estimulan el desarrollo de la actividad.
- Inestabilidad en los suministros de materias primas.
- Envejecimiento y atraso tecnológico.
- Calidad de las producciones destinadas a la exportación.
- Poca utilización de las capacidades disponibles.

Este diagrama de causa – efecto, se tomó como premisa para que fuera evaluado por un grupo de 14 expertos a los cuales les fue enviado por correo electrónico, de ellos contestaron 10 que fueron sometidos a una rigurosa selección (**Ver Anexo 3**) quedando 7 seleccionados a partir del método Kendall (**Ver Anexo 4**), este coeficiente tiene un valor de $0.86 \geq 0.5$ lo cual demuestra que existe un 86 % de concordancia entre el criterio de los expertos que se seleccionaron para el estudio, quedando como las principales causas que afectan las exportaciones las que se relacionan a continuación:

- Sistema de financiamiento que no estimula el desarrollo de la actividad.
- Poca utilización de las capacidades disponibles.
- Inestabilidad en los suministros de materias primas.
- Mayor incentivo a la sustitución de importaciones.
- Calidad de las producciones destinadas a la exportación.

Dentro de los sectores de la economía Matancera se nota una mayor estabilidad en el MINAGRI denotando que aunque estando influenciado por las causas que originan la disminución de las exportaciones posee un trabajo más sostenido y se puede incrementar aprovechando las capacidades instaladas para procesar los productos agrícolas tanto de carácter tradicional como no tradicional así como la capacidad en frigoríficos y portuarias que hacen de este sector una potencialidad a corto plazo para incrementar las exportaciones en la provincia.

1.3.1 Estudio detallado de las causas seleccionadas y su impacto en el sector agrícola.

-Sistema de financiamiento que no estimula el desarrollo de la actividad:

Cuba país bloqueado, sub-desarrollado, dependiente de una economía importadora, en que las restricciones financieras que enfrenta, nos obligan de forma permanente a aplicar medidas restrictivas, con un sistema financiero de parche, que lógicamente debe de estar centralizado, le es muy difícil al estado poner el financiamiento donde todos, con su diversidad de criterios e intereses los queremos poner. La agricultura en la provincia, es uno de los sectores más nobles, pues en primer lugar el recurso fundamental se tiene en sus fértiles suelos y una estructura organizativa ya creada y en desarrollo, donde se pueden buscar renglones exportables con recursos propios, en los cuales tengamos garantizados los aseguramientos, fundamentalmente de poco proceso transformativo, y poca derogación de divisas, donde se tiene la fuerza de trabajo requerida y las coordinaciones con otras empresas nacionales para garantizar su realización. De esta forma, proponiendo un precio técnicamente fundamentado, que posibilite medir correctamente los hechos económicos y que estimule la eficiencia y el incremento de las producciones, con un estudio minucioso de las posibilidades, con el menor gasto posible sin que esta restricción afecte la calidad, se le propondría al organismo superior, con toda la claridad posible en su conjunto, sus

perspectivas de desarrollo en la línea del tiempo para el futuro, sus plazos, efectividad y compromiso de resarcir al estado en el menor tiempo posible, sin afectar la continuidad del proceso, y en un futuro poder acogernos al sistema de financiamiento cerrado, que nos permita desarrollar la actividad con criterios propios, conjugados con el interés de la nación. Hay que tener presente, que todo no se puede hacer de una vez, que hay que lograr políticas de sucesión de etapas que generen posibilidades inmediatas y que sirvan de tren a las restantes, con el mínimo de recursos lograremos el financiamiento de esta forma. Si esta vía no procede, por tener el estado otras prioridades, se debe tratar de negociar con Empresas extranjeras, que quieran asociarse, que puedan ver claramente la posibilidad de un buen negocio, que aporten ese capital deficitario y poder lograr el objetivo, la exportación de bienes, que en sí, es la locomotora del desarrollo de la economía nacional. Y la solución por la falta de financiamiento.

-Poca utilización de las capacidades disponibles:

En la argumentación de los encuestados, esta causa es originada por la falta de financiamiento, que existen capacidades instaladas, pero en la mayoría de los casos no se utilizan, por el alto costo de las materias primas e insumos para producir renglones de una alta competencia en el mercado, con poca posibilidad de supervivencia. Capacidades utilizadas, en muchos casos por pedidos ocasionales, con financiamiento asociados, situación esta, que en la agricultura, no tiene gran incidencia pues la madre natura los pone al alcance de nuestras manos.

-Inestabilidad en los suministros de materias primas:

Las empresas de la provincia no cuentan con los aseguramientos necesarios, debido a que no presentan buena situación financiera, se recibe la materia prima importadas del exterior y las importadoras no siempre tiene la agilidad para la entrega de las mismas a tiempo. Derivado a esta problemática tenemos que, si no existe una estabilidad en las materias primas para los productos destinados a la exportación no se puede cumplir en tiempo con los compromisos pactados, perdiendo credibilidad con los clientes, así como el mercado, por eso es preciso garantizar los recursos necesarios e imprescindibles para estas producciones. De manera general, las empresas presentan una gran inestabilidad ya que no poseen continuidad en el proceso productivo destinado a la exportación, por tanto siempre que no pueden exportar, destinan sus producciones al comercio interno, ocasionando en la mayor de las veces situaciones difíciles de endeudamiento.

El sector agrícola no está excepto de esta inestabilidad de los suministros de insumos, para sus producciones, no siendo la causa del financiamiento la mas incidente, pues en su gran mayoría como los productos tradicionales cuentan con financiamientos propios, ejemplo (El cítrico) y otras producciones para el consumo interno que están incluidos en los planes de sustitución de importaciones, como el arroz, el fríjol, etc. Siendo la causa fundamental los arribos masivos de estos insumos en etapas que no coinciden con el ciclo productivo.

-Mayor incentivo a la sustitución de importaciones:

Para lograr la independencia económica y los influjos del mercado en una economía mundial globalizada, donde las tendencias de los precios de monopolios impositivos de los productos más deficitarios, como el combustible y los alimentos es a incrementarse constantemente, el país está inmerso en una serie de cambios en el modelo económico para preservar las conquistas de la Revolución, dándole prioridad al crecimiento de aquellos

sectores que aseguren esta independencia, así como al de los servicios fundamentales y la atención social, en los cuales se ha venido trabajando, en la búsqueda de la disminución de las importaciones y en camino a la sustitución de estas. En el sector agrícola por la alta demanda del mercado interno y la necesidad de no importarlos, no cabe margen al incentivo de la exportación de estos productos y como Marino Murillo Jorge, Ministro de Economía y Planificación, dijo en la Asamblea Nacional del poder Popular que no se trata de dejar de importar los recursos sin haber sido capaces de producirlos primero, esto trae consigo que la dirección principal en la búsqueda de mejorar la balanza de pagos este dirigida principalmente a la sustitución de importaciones por lo que las exportaciones quedan relegadas a un segundo plano.

-Calidad de las producciones destinadas a la exportación:

La calidad representa una forma de hacer las cosas en la que fundamentalmente predomina la preocupación por la satisfacción del cliente y por mejorar procesos y resultados. La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial no expresada todavía. Pero la calidad no es simplemente un conjunto de técnicas o de métodos, es también un estado de espíritu que debe traducirse en una modificación del comportamiento del personal. Sin la integración de este, la mejora de la calidad presenta el carácter de un sistema inanimado (en el sentido literal del término: sin alma) y que en consecuencia es poco aplicado; de aquí la complejidad de que la implementación de la calidad total, es sin lugar a dudas, el arma competitiva de las empresas en el presente siglo. La situación coyuntural cubana luego del derrumbe del campo socialista ha estado encaminada en satisfacer necesidades sin apellidos, ósea no como, sino cuanta excepto en sectores competitivos como el turismo, en el sector agrícola esta causa se hace más palpable pues se compra todo lo que se produce sin que el precio juegue un papel estimulante en el aumento de la calidad.

1.3.2 Análisis de las principales causas y resultados del diagnóstico, dificultades y potencialidades para resolver el problema.

Productos exportables y perspectivas de desarrollo.

Productos tradicionales:

- Jugo Concentrado y Congelado de Naranja.
- Jugo Concentrado Congelado de Toronja Blanca y Rosada.
- Jugo Simple Congelado de Naranja.
- Jugo Simple Congelado de Toronja Blanca y Rosada.
- Aceites Esenciales de Naranja y Toronja Blanca y Rosada.

Todos estos productos poseen un mercado seguro en: Holanda, Alemania, España, Reino Unido, Italia, España, Bélgica, Suiza, Austria y demás países de la Unión Europea, así como Japón, Israel y Sudáfrica. Y una logística de comercialización segura.

En detrimento de las áreas dedicadas al cítrico en la provincia, que fueron azotadas por fenómenos meteorológicos, mas las plagas que afectaron este cultivo. La producción de los renglones tradicionales proveniente del cítrico fueron afectados. Por lo que existe la imperiosa necesidad de buscar alternativas a esta problemática, e insertar productos no

tradicionales, a este mercado, hasta poder recuperar y suplir el déficit a un mercado ya explorado y utilizado.

Productos no tradicionales.

- Frutas frescas. (Guayabas, Mangos).
- Frutas procesadas. (Pulpa de Mango y Guayaba Aséptica)
- Vegetales frescos. (Tomates, Pimientos, Pepinos, Ají picante)

Se ha venido trabajando en el fomento de áreas dedicadas al cultivo de la guayaba y otros frutales tropicales, que deben organizar su acopio para su procesamiento, pues para la exportación de frutas frescas se hace muy difícil contratar su transportación a Europa que es el mayor mercado.

Con la entrega en usufructo de tierras desaprovechadas o cubiertas por marabú y la aplicación de técnicas agro ecológicas, hacen que paulatinamente las producciones de los cultivos se diversifiquen, y exista una mayor posibilidad de selección de productos, con una alta calidad para la exportación, así como el aprovechamiento de la madera para el carbón vegetal, uno de los productos no tradicionales con buena aceptación en el mercado. En estos momentos como las producciones de vegetales y viandas no cubren las demandas internas, se hace muy difícil seleccionar estos para la exportación, aunque exista mercado para ellos, pues habría que acometer, planes específicos para su desarrollo con este fin, cayendo una vez más en la problemática del financiamiento para llevar a cabo esta actividad.

1.4 Influencia del carbón vegetal en el incremento de las exportaciones

Actualmente la exportación de Carbón vegetal en Cuba es el resultado de una alternativa que sugiere, además de ingresos frescos al país, la eliminación de plantas nocivas como el Marabú y/o Aroma, que durante el período especial de los años 90 invadieron con gran fuerza extensos territorios agrícolas. Esta alternativa proporciona la recuperación de áreas ganaderas, frutícolas, etc. y la incorporación de otras a los programas de alimentación que despliega actualmente nuestra revolución.

De acuerdo al estudio del crecimiento de la demanda internacional de este producto, que marcó su inicio en el año 2001, la posibilidad de producir carbón en Cuba de plantaciones cítricas que debían destruirse por su edad, otras por enfermedad, y del interés de compañías que fueron seleccionadas para trabajar en esta actividad, a partir del año 2005 Cítricos Caribe S.A. Impulsó su idea con las empresas del Grupo Frutícola, quienes producirían carbón para exportar.

Líder en la actividad, desde su comienzo, la Empresa Cítrica de Ciego de Ávila, que con mucho esfuerzo se inició, ha logrado aportar más del 70% del rubro que hoy se exporta a países como Italia, Portugal, Grecia, Alemania. En el 2006 se incorporo a España con producciones procedentes de las empresas Forestales Integrales pertenecientes al Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña. En el 2008 se incorporan empresas Agropecuarias y Arroceras, obteniéndose fruto del resultado de este trabajo hasta la fecha.

Este es un producto con grandes perspectivas de expansión, es el renglón de más alto crecimiento en las exportaciones del sector agropecuario en la actualidad, y teniendo nuestra provincia condiciones privilegiadas para producirlo con más eficiencia que Ciego de Ávila, contando con áreas cítricas mayores y personal con experiencia reconocida, existiendo áreas densamente pobladas de Marabú, así como un mayor desarrollo logístico y

una ubicación geográfica estratégica, para ser más competitivos. Logrando atenuar de esta forma la tendencia decreciente de las exportaciones en la provincia.

1.4.1 Desarrollo de la matriz DAFO

Con el objetivo de realizar una evaluación a partir del criterio de expertos mediante una tormenta de ideas con directivos de la agricultura acerca de la influencia de la producción del carbón vegetal en el incremento de las exportaciones de la provincia así como la del país, se utiliza como herramienta la Matriz DAFO arrojando los siguientes resultados (**Ver Anexo 5**)

Variables externas

Oportunidades

- Inserción en el mercado.
- Empresa comercializadora con tradición.
- Alta demanda.
- Tendencia a la disminución de la producción del mayor productor.
- Ubicación geográfica.

Amenazas

- Competitividad.
- Falta de Financiamiento.
- Fenómenos Naturales.
- Bloqueo.
- Legislación vigente.

Variables internas

Fortalezas

- Existencia de materia prima de bajo costo.
- Personal Calificado.
- Sustentabilidad de la producción.
- Desbroce de áreas para su futura utilización.
- Proceso transformativo de bajo costo.

Debilidades

- Sistema de Financiamiento.
- Poca utilización de las capacidades disponibles.
- Inestabilidad en los suministros de materias primas.
- Mayor incentivo a la sustitución de importaciones.
- Descuidar la calidad del producto que afecte la imagen.

Lectura General de la Matriz Cuadrantes (I, II, III, IV)

Debilidades

$D_1=23$ $D_2=20$ $D_3=15$ $D_4=22$ $D_5=17$

Debilidades más representativas en la Matriz General

D_1 Sistema de financiamiento.

D_4 Mayor incentivo a la sustitución de importaciones.

Amenazas

$A_1=26$ $A_2=26$ $A_3=11$ $A_4=17$ $A_5=14$

Amenazas más representativas en la Matriz General

A_1 Competitividad.

A_2 Falta de financiamiento.

Fortalezas

$F_1=22$ $F_2=20$ $F_3=23$ $F_4=15$ $F_5=20$

Fortalezas más representativas en la Matriz General

F_1 Existencia de materia prima de bajo costo.

F_3 Sustentabilidad de la producción.

Oportunidades

$O_1=26$ $O_2=19$ $O_3=22$ $O_4=21$ $O_5=15$

Oportunidades más representativas en la Matriz General

O_1 Inserción en el mercado.

O_2 Alta demanda.

Problema Estratégico General

Al plantearnos la alternativa de la producción de carbón en la provincia tenemos que trabajar en la dirección de ser más competitivos que la Empresa Citricola de Ciego de Ávila y resolver el problema del financiamiento y si no aminoran las debilidades ocasionadas por el actual sistema de financiamiento y la política de sustitución de importaciones sobre las exportaciones, ni siquiera con la Existencia de materia prima de bajo costo, y la alta posibilidad de hacer sustentable la producción de carbón como potenciales fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno. De insertarnos en el mercado Europeo y la tendencia de un incremento del consumo de este producto.

Solución Estratégica General:

La solución estratégica de la provincia en aras de potenciar la producción de carbón vegetal debe estar centrada en el aprovechamiento de las materias primas a bajo costo, procedentes de las áreas del cítrico, las infectadas de marabú y aroma así como las maderas duras cecas de la Ciénaga. Que garantizan la sustentabilidad y sostenibilidad de esta producción, en

busca de una mayor atención de los organismos centrales, para lograr un mayor financiamiento que incentive a su vez la producción de este renglón exportable, aprovechando la alta demanda internacional de este producto, con una inserción estable en el mercado convirtiéndose en una producción poco influenciada por las amenazas externas.

Una vez concluido el diagnóstico inicial de la problemática interna y el entorno y sobre todo su interrelación, se obtiene las principales líneas de trabajo y sus objetivos a alcanzar a corto plazo para transformar esta tendencia a la disminución de las exportaciones en la provincia.

1.4.2 Fundamentación del análisis estratégico de la producción del carbón.

FICHA DE COSTO PARA LA PRODUCCION DE CARBÓN VEGETAL

Concepto de gastos	Fila	Moneda t. CUP+CUC	Moneda CUC
1	2	3	4
Materia Prima y Materiales	1	0.03	0.02
Materia Prima y materiales fundamentales	1.1	0.00	0.00
Combustibles y lubricantes	1.2	0.02	0.02
Energía eléctrica	1.3	0.00	0.00
Agua	1.4	0.01	0.00
Sub total (Gastos de elaboración)	2	0.60	0.09
Otros Gastos directos	3	0.02	0.01
Depreciación	3.1	0.00	0.00
Arrendamiento de equipos	3.2	0.00	0.00
Ropa y calzado (trabajadores directos)	3.3	0.02	0.01
Gastos de fuerza de trabajo	4	0.50	0.02
Salarios	4.1	0.40	0.00
Vacaciones	4.2	0.01	0.00
Impuesto por la utilización de la Fuerza de trabajo	4.3	0.00	0.00
Contribución a la seguridad Social	4.4	0.09	0.00
Estimulación en pesos convertibles	4,5	0.00	0.02
Gastos indirectos de producción	5	0.01	0.01
Depreciación	5.1	0.00	0.00
Mantenimiento y reparación	5,2	0.01	0.01
Gastos generales y de administración	6	0.03	0.03
Combustible y lubricantes	6.1	0.01	0.01
Energía eléctrica	6.2	0.00	0.00
Depreciación	6.3	0.00	0.00
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos correspondientes)	6.4	0.00	0.00
Alimentos	6.5	0.01	0.01
Otros	6.6	0.01	0.01
Gastos de Distribución y Ventas	7	0.04	0.02
Combustible y lubricantes (transporte de carga)	7.1	0.01	0.02
Energía eléctrica	7.2	0.01	0.00
Depreciación	7.3	0.00	0.00
Ropa y Calzado (trabajadores indirectos correspondientes)	7.4	0.00	0.00
Otros	7,5	0.02	0.00

Concepto de gastos	Fila	Moneda t. CUP+CUC	Moneda CUC
Gastos Bancarios	8	0.00	0.01
Gastos Totales o Costo de producción	9	0.63	0.12
Margen utilidad S/ base autorizada 20 % sobre el costo de elaboración	10	0.13	0.02
PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP	11	0.76	0.14
% Sobre el gasto en divisas (hasta un 10 %)	12		0.01
COMPONENTE TOTAL EN PESOS CONVERTIBLES EL KG	13		0.15

FICHA DE COSTO PARA LA EXPORTACION DE CARBÓN VEGETAL

TRANSCONTENEDORES	Km.	Transporte	Tarifa		
			CUC	CUP	TOTAL
Contenedores entregados por el CENTRO DE CARGA	734	Ferrovionario	489.10	393.61	882.71
Ida y Retorno a Puerto Habana lleno	100	Automotor	145.00	163.86	308.86
TOTAL	834		634.10	557.47	1191.57

Servicio de Almacenamiento de Contenedores por TRANSCONTENEDORES

Tipo de Contenedor	Días libres	De 4 a 30 días (\$ por día)			Más de 30 días (\$ por día)		
		CUC	CUP	Total	CUC	CUP	Total
40'	3	0.70	6.30	7.00	1.40	12.60	14.00

CUBACONTROL	Cantidad Contened.	Tarifa CUP
	1	150.00

ADUANA	Cantidad Contened.	Tarifa CUP
	1	120.00

CERPE	TN bruta	Tarifa X Tn peso bruto	
		CUP	CUC
1	0.31	0.07	

TCH - Almacenaje de cont. 40' Llenos	Cantidad Contened.	Tarifa/USD X día		Días libre al comprador	CUC
		+ 16 / - 30	+ 30		
1	2.80	6.80	52.50	15	42.70

Kg Neto	Kg Bruto	EXW (CUC)	FCA (CUC)	FOB (CUC)	FOB (USD)	Precio FOB (USD) Mínimo

18.0	22.0	150.00	192.70	198.37	214.23		215.00
------	------	---------------	--------	--------	--------	--	---------------

Ficha de costo presentada por la empresa citrícola Ciego de Ávila 14 de abril 2011.

En nuestra provincia el costo total de producción sería igual. El ahorro estaría motivado en los costos de transportación en el traslado por ferrocarril desde el centro de carga por un monto de 489.10 CUC y 393.61 CUP ya que las distancias dentro de la provincia no serían mayor de los 100 Km. utilizados por el transporte automotor.

Análisis comparativo de producciones y precios del carbón	Unidad de Medida	Cantidad de Exportación	Costo puesto en puerto Europeo USD	Precio puesto en puerto europeo USD	Utilidades
Plan anual de exportación de carbón a nivel nacional 2012	TM	25130.00	215	260	\$ 1,130,850.00
Plan anual de exportación de carbón provincia Matanzas 2012	TM	1150.00	190.55	260	\$ 79,867.50
Producción de carbón provincia Matanzas del 2009*	TM	1200.00	190.55	219.39	\$ 34,608.00
Por ciento del plan provincial con respecto a la nación	%	4.58	88.63	100	7.06%
Diferencia 2012-2009 Provincia Matanzas	TM	50.00	190.55	260	\$ 3,472.50

Fuente: Elaboración propia. Datos estadísticos de CEPAL y OTE Matanzas.

Teniendo la provincia las características antes mencionadas solo se planifica exportar el 4.58 por ciento de la nación disminuyendo además con respecto al real del 2009 en 50 toneladas métricas siendo este, el año de mayores esfuerzos, quedando la provincia rezagada con respecto a otros polos productivos de este renglón como Ciego de Ávila y Santiago de Cuba. Teniendo una situación geográfica estratégica por las cercanías del puerto y flujo continuo de contenedores vacíos provenientes de los insumos del desarrollo turístico y la producción y prospección de petróleo, ahorrándose por este concepto 24.45 usd por toneladas de carbón que no es más que 489.10 cuc entre 20tm por contenedor, Con una tendencia al incremento de los precios (Año 2009- precio 219.39) (Año 2012- precio 260.00) y una utilidad neta por toneladas de \$69.45 lo que representa 19 dólares con 45 centavos por cada saco de carbón.

CONCLUSIONES

Se lograron recopilar las bases teóricas que sustentan el desarrollo de las exportaciones de la provincia de Matanzas, donde las causas fundamentales que entorpecen el desarrollo de las exportaciones en la provincia son:

- No hay un sistema de financiamiento que estimule la actividad de exportación en la provincia.
- No se utiliza en su totalidad las capacidades disponibles.
- Existe inestabilidad en los suministros de materias primas.

- Se le presta mayor prioridad a la sustitución de importaciones.
- No tienen una calidad exportable las producciones de la provincia, pues en su gran mayoría se destinan al consumo interno.

Además existen pocas alternativas de inserción de productos no tradicionales en el mercado, es decir pobre diversificación para suplir los tradicionales principalmente, por la poca preparación y cultura sobre este tema, existe también insuficiente desarrollo de los sectores productivos en la provincia, pues la actividad económica fundamental se ha desplazado a los servicios (Turismo) y con ella, el recurso máspreciado de riquezas el capital humano.

Dentro de los sectores de la economía Matancera se nota una mayor estabilidad en el MINAGRI, que aunque está influenciado por las causas que originan la disminución de las exportaciones posee un trabajo más sostenido y es menos vulnerable a estas debilidades. Se determinó que los productos no tradicionales con mayor atractivo en el mercado actual para las exportaciones fueron: la pulpa de mango, la guayaba aséptica y el carbón vegetal, destacándose este último. La producción de carbón vegetal en la provincia se encuentra en el cuadrante estratégico Ofensivo, lo que permite potenciar las fortalezas con que se cuenta para aprovechar las grandes oportunidades que brinda el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Albelo, Yosvany.** Sobre cumple planes petróleo del centro. Disponible en Copyright ©2005 Editora Girón. Prensa Cubana | Varadero | Ciudad de los Puentes | Humedal del Sur.
2. **Barrios Mesa Reinier (2010)** Radio Florida Cuba, hacia la sustitución de importaciones. Disponible en: <http://www.radioflorida.co.cu>
3. **Berzosa, C. Bustelo.** Estructura económica mundial. Madrid: Síntesis, 1996.
4. **Berzosa, Carlos.** La economía mundial en los 90. Tendencias y desafíos. Barcelona: Icaria Editorial, 1994.
5. **Boríso, Zhamin y Makárova.** Diccionario de Economía Política. Producción Mercantil. Disponible en www.eumed.net/emvi.htm. (Consulta: 23 de noviembre del 2006).
6. **Colectivo de autores.** Normas Generales de Contabilidad.
7. **Colectivo de autores.** Normas Cubanas de Contabilidad.
8. **Chacholiades, Miltiade.** Economía internacional. Bogotá: McGraw-Hill, 1992.
9. **Chomsky, Noam.** El nuevo orden mundial (y el viejo). Barcelona: Crítica, 1996.
10. **Daniels, John D. - Radebaugh, Lee.** “Negocios Internacionales”, Ed. Pearson, 8ª ed., México 2000.
11. **Diario Granma** (16 de diciembre del 2010) Asamblea Nacional del Poder Popular. Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu>
12. **Díaz Mier, M. A.** Del GATT a la Organización Mundial del Comercio. Madrid: 1996.
13. **Foreman, Pelk.** Historia de la economía mundial. Barcelona: Editorial Ariel, 1985.
14. **Domínguez, Cándido.** Destacan ahorro eléctrico en sector no residencial y derroche estatal. Disponible en Copyright ©2005 Editora Girón. CubavsTerrorismo | TV Yumurí | Radio 26 | Portal Atenas | Tomagra.
15. **García, Pablo E. y Vargas, José.** Geografía General 7º Grado.
16. **Guevara, Ernesto Che.** “ El papel de la Universidad en el desarrollo económico de Cuba”. Granma, marzo 2. 1960.
17. **Kenwood, A. G. y Loughheed, A. L.** Historia del desarrollo económico internacional. 2 vols. Madrid: Ediciones Istmo, 3 ed., 1988.
18. **Marta Veloz.** Semanario “Opciones” .30 de octubre de 2006.
19. **Mochón, Francisco.** “Economía: Teoría y Política”, Ed. McGraw-Hill, 3ª ed., 1998.
20. **Nieto Solís, José Antonio.** Fundamentos y políticas de la Unión Europea. Madrid: Siglo XXI de España Editores, 1995.
21. **Palazuelos, Enrique.** Dinámica capitalista y crisis actual. Madrid: Ediciones Akal, 1988.

22. **Plan de la Economía** y la Ley del Presupuesto del Estado para el año 2011 Disponible en: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2010/nro390/economistas>
23. **Palazuelos, Enrique**. Europa del Este ante el cambio económico. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, 1991.
24. **Paredes, Pablo Lucio**. “Cimas, Abismos y Tempestades de la Economía”. Mendopal Impres, 1ª ed., Mayo 1999.
25. **Pérez, Roberto**. Renacer de la agroindustria Cañera. Disponible en Copyright ©2005 Editora Girón. Prensa Cubana | Varadero | Ciudad de los Puentes | Humedal del Sur.
26. **Rodríguez Livia, Castro Yudy** (Diario Granma 2 de noviembre del 2010) FIHAV 2010 augura nuevos vínculos comerciales Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu>
27. **Sampedro, José Luis y Berzosa, Carlos**. Conciencia del subdesarrollo veinticinco años después. Madrid: Taurus Ediciones, 1996.
28. **Tamames, Ramón**. Estructura económica internacional. Madrid: Alianza Editorial, 2 ed., 1992
29. **Talavera, Pedro**. América Latina en la economía mundial. Barcelona: Mimeo, 1984.
30. **Vidal Alejandro Pavel** (El-PIB-cubano-y-el-sector-externo-2009) Disponible en: <http://www.estudios-economicos-cubanos.org/articulos>

Otros materiales consultados

http://www.cubaminrex.cu/Mirar_Cuba/Economia/2006/Pronostican.htm

<http://www.eumed.net/cursecon/0/PedirCD.htm>

<http://www.one.cu/turismonacional.htm>

Enciclopedia Microsoft Encarta 2006. Reservados todos los derechos.

Generales Matanceros | Centro de Información para la Prensa | Miami5 | Portal Cubasí

Oficina Nacional de Estadísticas, Anuario Estadístico de Cuba 2005, edición 2006.

Oficina Nacional de Estadísticas, Anuario Estadístico de Cuba 2006, edición 2007.

Oficina Nacional de Estadísticas, Anuario Estadístico de Cuba 2007, edición 2008.

Oficina Nacional de Estadísticas, Anuario Estadístico de Cuba 2008, edición 2009.

Anuario Estadístico de Cuba 2008, Oficina Provincial de Estadísticas, edición 2009.

Lineamientos de la Política Economía y Social del Partido y la Revolución, 2010.

ANEXOS

Anexo 1:

Entrevista realizada a directivos y funcionarios de la Provincia Matanzas con el objetivo de determinar las principales causas de la tendencia decreciente de las exportaciones en la provincia.

Nombre y Apellidos: _____

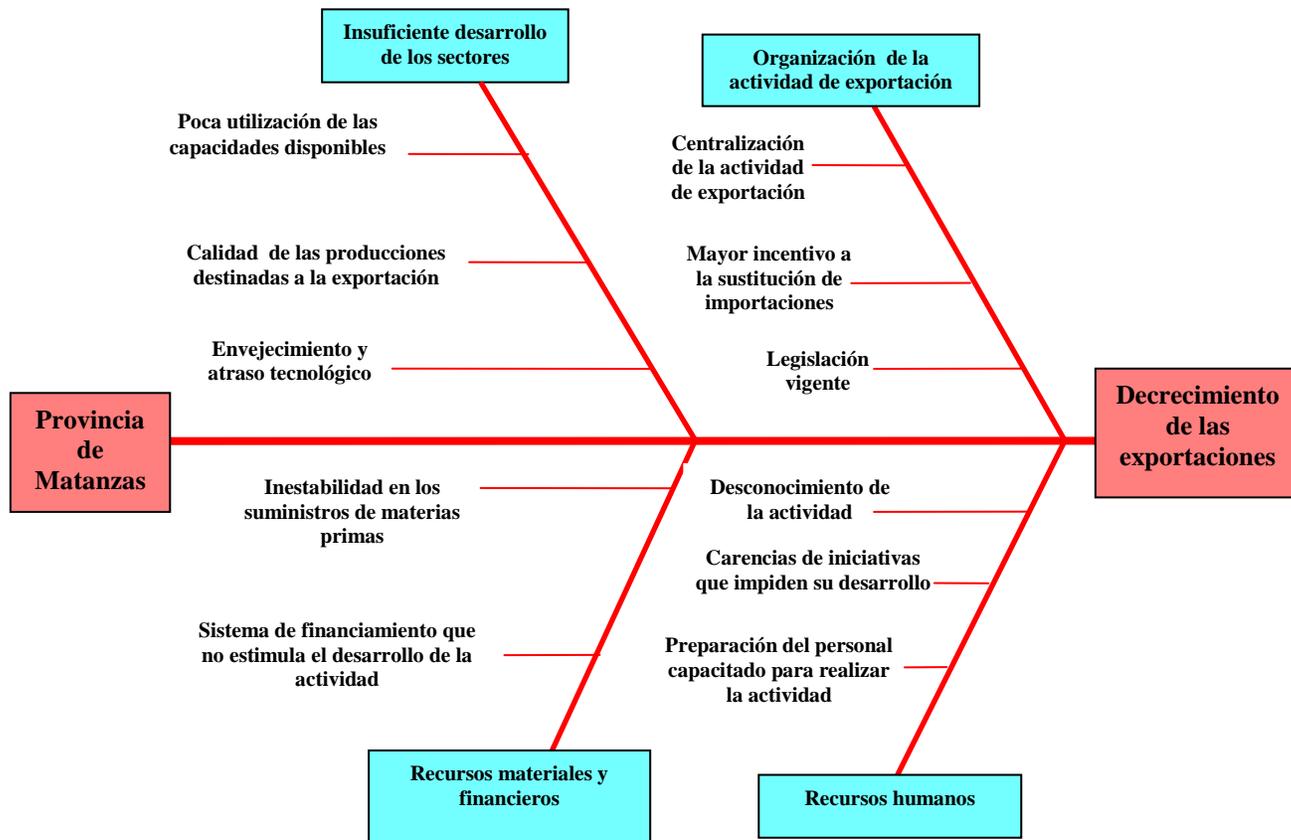
Cargo que ocupa: _____

La provincia Matanzas tradicionalmente ha tenido producciones potenciales y productos líderes que componen los surtidos exportables más importantes del país.

1. ¿Conoce usted los productos que tradicionalmente ha exportado la provincia Matanzas?
¿Podría nombrar algunos?
2. ¿Cuáles son las principales Causas de este deterioro?
3. ¿Qué organismos ve usted con mayores capacidades para revertir esta situación y Por qué?

Muchas Gracias

Anexo 2:



Anexo 3:

Tabla 3 Resultados del cuestionario de competencia al experto

No.	Característica	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	Conocimiento	0.181	1	0.181	1	0.181	1	0.181	1	0.181	1	0.181
2	Competitividad	0.086		0.000	1	0.086	1	0.086		0.000	1	0.086
3	Disposición	0.054	1	0.054	1	0.054	1	0.054	1	0.054	1	0.054
4	Creatividad	0.1		0.000		0.000	1	0.100	1	0.100		0.000
5	Profesionalidad	0.113	1	0.113	1	0.113		0.000		0.000	1	0.113
6	Capacidad de análisis	0.122	1	0.122	1	0.122		0.000	1	0.122	1	0.122
7	Experiencia	0.145	1	0.145		0.000	1	0.145	1	0.145	1	0.145
8	Intuición	0.054		0.000	1	0.054	1	0.054		0.000	1	0.054
9	Actualización	0.127		0.000	1	0.127		0.000	1	0.127	1	0.127
10	Colectividad	0.018		0.000		0.000	1	0.018		0.000	1	0.018
Kc	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO		0.615	0.737	0.751	0.729	0.815	0.778	0.833	0.742	0.742	0.755

No.	Fuentes	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1	Estudios teóricos realizados	0.167	0.1666667	0.083333	0.16667	0.04167	0.083333	0.083333	0.16667	0.083333	0.08333
2	Experiencia obtenida	0.167	0.1666667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.04167	0.083333	0.1667
3	Conocimientos de trabajo en Cuba	0.083333333	0.1666667	0.16667	0.083333	0.16667	0.16667	0.16667	0.083333	0.083333	0.1667
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.04166667	0.08333333	0.16667	0.16667	0.16667	0.083333	0.083333	0.04167	0.04167	0.0833
5	Consultas bibliográficas	0.083333333	0.08333333	0.04167	0.083333	0.04167	0.083333	0.04167	0.16667	0.16667	0.0833
6	Cursos de actualización	0.167	0.08333333	0.16667	0.16667	0.083333	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.0833
	Sub total	0.71	0.75	0.79	0.83	0.67	0.75	0.71	0.67	0.62	0.67
Ka	COEFICIENTE DE ARGUMENTACION	0.71	0.75	0.79	0.83	0.67	0.75	0.71	0.67	0.62	0.67
K	COEFICIENTE DE COMPETENCIA	0.662	0.744	0.771	0.781	0.741	0.764	0.771	0.704	0.683	0.711

$K = (K_c + K_a) / 2$ - coeficiente de competencia

$0.7 < K < 1$

Fuente de elaboración propia

Grupo de expertos consultados	
1	Director General Comercializadora Cítricos Caribe
2	Director Económico Comercializadora IMECO
3	Director Comercial Cítricos Caribe
4	Delegado Territorial del MINAGRI en la Provincia Matanzas
5	Director de Planificación y finanzas Provincia Matanzas
6	Director Económico Comercializadora IMECO
7	Económico Emp. Conf. de Matanzas "Noel Fernández"
8	Económico Emp. Pesquera de Matanzas "PESCAMAT"
9	Sub. Dir. Comercial Emp. de extintores y cilindro para gas "Faustino Pérez"
10	Auditor General del MINBAS
11	Sub. Delegado Económico del MINAZ
12	Especialista económico EPEP Centro
13	Sub. Gerente General Comercializadora "Estela"
14	Vicepresidente del consejo de la Admón. Provincial

Grupo de expertos seleccionados	
1	Director General Comercializadora Cítricos Caribe
2	Director Comercial Cítricos Caribe
3	Delegado Territorial del MINAGRI en la Provincia Matanzas
4	Económico Emp. Conf. de Matanzas "Noel Fernández"
5	Económico Emp. Pesquera de Matanzas "PESCAMAT"
6	Auditor General del MINBAS
7	Vicepresidente del consejo de la Admón. Provincial

Anexo 4

No.	Causas	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E10	ΣAi	Δ	Δ ²
1	Calidad de las producciones destinadas a la exportación	1	2	3	1	1	1	2	11	-31	961
2	Mayor incentivo a la sustitución de importaciones	2	1	2	3	4	2	1	15	-27	729
3	Inestabilidad en los suministros de materias primas	3	4	4	2	3	3	3	22	-20	400
4	Poca utilización de las capacidades disponibles	4	3	1	5	2	4	6	25	-17	289
5	Sistema de financiamiento que no estimulan el desarrollo de la actividad	5	7	8	6	5	5	4	40	-2	4
6	Envejecimiento y atraso tecnológico	6	6	5	4	6	9	8	44	2	4
7	Centralización de la actividad de exportación	8	5	9	7	7	7	5	48	6	36
8	Desconocimiento de la actividad	7	8	6	9	8	6	7	51	9	81
9	Carencias de iniciativas que impiden su desarrollo	11	9	7	11	11	8	9	66	24	576
10	Preparación del personal capacitado para realizar la actividad	10	10	11	8	10	11	10	70	28	784
11	Legislación vigente	9	11	10	10	9	10	11	70	28	784
		66	66	66	66	66	66	66	462		0
											4648

Datos

Sustituyendo en fórmula

$$L=11$$

$$M=7$$

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

$$\Delta = \sum_{i=1}^L (A_{ij} - T)$$

$$T = 462/11 = 42$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2 (L^3 - L)}$$

$$W = (12 * 4648) / (49 * (1331 - 11))$$

W= 0.86 hay concordancia.

	VARIABLES EXTERNAS	
--	--------------------	--

Anexo 5:

			OPORTUNIDADES					AMJENAZAS					Total	
			Inserción en el mercado.	Empresa comercializadora con tradición.	Alta demanda.	Tendencia a la disminución de la producción del mayor productor	Ubicación geográfica	Competitividad	Falta de Financiamiento	Fenómenos Naturales	Bloqueo	Legislación vigente		
VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS	Existencia de materia prima de bajo costo	3	2	2	3	3	2	3	1	2	1	22	
		Personal Calificado	3	3	1	2	1	3	2	1	2	2	20	
		Sustentabilidad de la producción	3	3	3	3	2	3	2	2	1	1	23	
		Desbroce de áreas para su futura utilización	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	15	
		Proceso transformativo de bajo costo.	3	3	2	1	1	3	3	1	2	1	20	
	DEBILIDADES	Sistema de Financiamiento.	3	1	3	3	1	3	3	1	3	2	23	
		Poca utilización de las capacidades disponibles:	3	1	3	2	1	3	3	1	2	1	20	
		Inestabilidad en los suministros de materias primas:	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	15	
		Mayor incentivo a la sustitución de importaciones:	2	1	3	2	3	3	3	1	1	3	22	
		Descuidar la calidad del producto que afecte la imagen.	3	2	1	1	1	3	2	1	2	1	17	
	Total	26	19	22	21	15	26	26	11	17	14			