EKOTEMAS
REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Código JEL:M42
Recibido: 20/07/2022
Aprobado: 30/11/2022

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ACOPIO CIENFUEGOS

STRATEGIC DIAGNOSIS IN THE ACOPIO CIENFUEGOS COMPANY

Amanda Sarría Campos
https://orcid.org/0000-0002-9587-4223
Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba
ascampos@ucf.edu.cu

Sarahí Pérez Cedeño
https://orcid.org/0000-0002-0123-3274
Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba
cfgdtiro@correo.das.cfg

Liana Ponce Hidalgo
https://orcid.org/0000-0001-5630-0406
Universidad Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos, Cuba
lphidalgo@ucf.edu.cu

Resumen

Una de las principales políticas concebidas a raíz de la actualización del modelo económico cubano está asociada con la diversificación de las exportaciones. En este marco se ubica el Diagnóstico Estratégico en la Empresa Acopio Cienfuegos, con el objetivo de aplicar un diagnóstico estratégico que contribuya a una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos; y en ese sentido se respetaron las exigencias del método dialéctico materialista con la utilización de métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos, que permitieron tener una visión global de la Empresa y su entorno, para luego tomar decisiones sobre objetivos concretos, al recopilar y analizar información para aplicar la matriz DAFO; y luego presentar los resultados, identificados en: el análisis teórico-metodológico de los antecedentes del tema; el comportamiento de la planificación de las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos; y el diseño del diagnóstico estratégico.

Palabras clave: planificación, exportaciones, diversificación, Empresa Acopio Cienfuegos.

Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

One of the main policies conceived as a result of the update of the model Cuban economy is associated with the diversification of exports. Within this framework is located the Strategic Diagnosis in the Acopio Cienfuegos Company, with the objective of applying a strategic diagnosis that contributes to an adequate planning in exports in the Acopio Cienfuegos Company; and in this sense, the requirements of the materialist dialectical method were respected with the use of theoretical, empirical and mathematical statistical methods, which allowed having a global vision of the Company and its environment, and then making decisions about specific objectives, when collecting and analyzing information to apply the SWOT matrix; and then present the results, identified in: the theoretical - methodological analysis of the background of the subject; the behavior of export planning in the Acopio Cienfuegos Company; and the design of the strategic diagnosis.

Keywords: *planning, exports, diversification, Cienfuegos Collection Company.*

INTRODUCCIÓN

La creciente apertura de los sistemas económicos, de inicios del siglo XXI a nivel mundial se caracterizan por la globalización de la economía; fenómeno que reconoce cambios a partir de los avances científico-tecnológicos y de innovación que influyen en la planificación de las exportaciones como una vía de ingreso económico; y de socialización de nuevas fuentes de mercado que se fundamentan en la oferta y la demanda, como principio para una adecuada. En Cuba, ese fenómeno se manifiesta de manera particular en la gestión de comercio exterior, que no ha estado exenta de dificultades; luego, la actividad del comercio exterior ha presentado problemas con los planes de exportación e importación, de manera general, notándose el comportamiento de los precios del mercado internacional para algunos rubros exportables, la ineficiente logística de transportación interna, que repercute en toda la cadena, y las restricciones financieras, que en el caso Cuba está afectada por el bloqueo económico y comercial impuesto por los Estados Unidos.

En la planificación de las exportaciones también influyen otros problemas subjetivos, reconocidos en las deficiencias existentes en la gestión de cobros, la mala utilización de los créditos externos disponibles, las insuficiencias en el proceso de compraventa internacional y suministro a la economía interna, así como el pobre desarrollo de estructuras de inteligencia comercial que contribuyan a la realización de estudios de mercados y al manejo adecuado de las carteras de proveedores; opinión que comparten: (Águila, & Díaz ,2020).

En ese sentido varios autores consideran en sus doctrinas que el diagnóstico estratégico permite la identificación de cuáles son sus problemas internos y los del entorno: (Aguirre, 2015); (Quintero, et al., 2015); (Tamayo, et al., 2018); luego, es un instrumento que revela las particularidades específicas de la Empresa y se fundamenta en el empleo de diferentes métodos que permiten su consolidación.

La Empresa de Acopio de Cienfuegos asume la comercialización de productos agrícolas, ganado menor y carbón vegetal a partir de nuevas formas de comercialización sustentadas en las importaciones y exportaciones; razón que permite la comercialización de productos agropecuarios y forestales teniendo como destino las exportaciones, ventas en fronteras, sustitución de importaciones. En la exploración realizada a la caracterización de la Empresa Acopio Cienfuegos se constataron deficiencias relacionadas con: La calidad de las producciones, La diversificación de las tecnologías, La articulación del sector productivo y la industria, afectándose las cadenas productivas y de valor agregado a las producciones, Baja capacidad negociadora entre productores con tendencia a intermediarios, Debilidades en la concepción económica en sentido general, Una caracterización sin bases sólidas científicas en la que prevalece una desactualización respecto a la realidad contextual de la empresa.

Las reflexiones realizadas a partir del estudio de las políticas, las bases teóricas y la realidad existente en la Empresa Acopio Cienfuegos condujeron a plantear que se carece de un diagnostico estratégico que permita suplir las deficiencias encontradas; en ese interés, el objetivo del artículo es; socializar los resultados derivados de la aplicación de un diagnóstico estratégico que contribuya a una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos. Con ese fin se utilizaron métodos teóricos, empíricos y matemático estadísticos aplicados sobre la base de las exigencias del método dialéctico materialista.

1. METODOLOGÍA

Para la realización de la investigación las autoras emplean la metodología científica de (Pino Alonso, 2013). Con la información de las características ordenadas según su importancia, se procede a conformar la matriz DAFO. Esta matriz es un sistema de entradas donde las características internas se precisan en la vertical y las del entorno en la horizontal. El propósito es lograr cruzar la afectación mutua de estas, siguiendo un procedimiento lógico y coherente que ofrece consistencia a los resultados alcanzados. Al seleccionar la cantidad de variables a considerar, lo cual depende de los resultados del ejercicio realizado y la capacidad de síntesis del estratega o facilitador, se debe tratar de reflejar la menor cantidad de cada una, las esenciales sin que algún aspecto central o decisivo deje de ser tenido en cuenta, y que sea una cantidad igual, de modo que la matriz sea cuadrática y cada cuadrante sea, cuantitativamente, proporcional. (Pino Alonso, 2013)

Al modelo de la matriz se acompaña el listado de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de modo que cada uno de los expertos, en la sesión siguiente, proceda a evaluar los impactos siguiendo como guía las interrogantes al modo siguiente: En la relación Fortaleza – Oportunidad: ¿En qué medida la fortaleza “n” me permite aprovechar la Oportunidad “n”? Esta

interrogante se repite para cada caso de la interrelación. La respuesta evalúa el nivel en que impactan una en la otra y esta respuesta se cuantifica, pudiendo ser: impacto nulo = 0, impacto Bajo = 1, impacto Medio = 2 e impacto Alto = 3. Como se puede apreciar, las valoraciones son a partir del conocimiento que se alcanza del objeto de estudio y tienen un carácter cualitativo, calificando el nivel del impacto desde nulo hasta alto; esos criterios se cuantifican con valores que van de cero a tres. Dicho valor se anota en la casilla correspondiente a la intersección de las características evaluadas. De igual modo se procede con las restantes características, sólo que la interrogante cambia: Donde se cruzan Fortalezas y Amenazas la interrogante a responder es: ¿en qué medida la fortaleza "n" permite atenuar o anular la amenaza "n"? En el cuadrante donde se interrelacionan las debilidades y las oportunidades la interrogante es: ¿en qué medida la debilidad "n" me impide aprovechar la oportunidad "n"? (Pino Alonso, 2013)

Finalmente, en el cuadrante donde se entrecruzan las debilidades y las amenazas la interrogante a responder es: ¿en qué medida la debilidad "n" me impide atenuar o anular la amenaza "n"? (Pino Alonso, 2013)

2. DETERMINACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

Una vez alcanzada la evaluación de cada impacto cruzado, se pasa a realizar la sumatoria de los valores agrupados en cada uno de los cuadrantes de la DAFO, considerando que dichos cuadrantes son: Cuadrante I (Ofensivo), Cuadrante II (Adaptativa), Cudrante III (Supervivencia) y Cuadrante IV (Abandono). (Pino Alonso, 2013)

Al evaluar la acumulación de puntos en cada cuadrante, se calcula el porciento que representa la puntuación de cada cuadrante en relación al valor total de la puntuación de toda la matriz (por la sumatoria de los valores de los cuatro cuadrantes). La concentración del mayor porcentaje en la puntuación representa la ubicación preponderante, en el orden estratégico de la relación del sistema objeto de estudio con respecto al entorno en que se desenvuelve. Según el cuadrante donde se presente la mayor concentración de los impactos cruzados es donde más alto es el valor y sentido de la interdependencia dentro de todo el sistema, por lo que el mismo estará caracterizando la posición estratégica que ocupa el sistema en su desempeño a futuro. Y en dependencia de la posición estratégica que ocupe, así será formulado el problema estratégico de la localidad o sistema objeto de análisis. Generalmente el problema estratégico se formula a partir de las variables internas, que son las que se pueden controlar o sobre las que se pueden adoptar acciones directas, y su relación con las variables externas, que no son del control por el sistema que se evalúa, pero que no se pueden obviar o desconsiderar. El problema estratégico pone

de relieve el estado real del sistema en el medio en que se desenvuelve y las implicaciones del estado propio en la relación con el entorno para el futuro del sistema cuyo diagnóstico estratégico se evalúa. De tal manera, el problema estratégico nos dice qué acciones debe enfrentar el sistema para alcanzar el avance, progreso o desarrollo hacia el futuro previsible, de tal modo que en lo interno progrese y en el entorno halle una acogida aceptable de su misión que posibilite lograr la visión compartida. (Pino Alonso, 2013)

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO

El problema estratégico se formula expresando la condicional del desempeño del sistema que se diagnostica apoyado en las características internas para poder aprovechas las oportunidades externas o enfrentar las amenazas del entorno. Así la redacción del mismo comenzará, como regla, del siguiente modo: Si se consolidan (o refuerza) el valor de las fortalezas… (y se refleja el concepto esencial de las fortalezas ordenadas por su importancia) … entonces se podrán aprovechar las potenciales oportunidades… (Y se refleja el concepto esencial de las oportunidades ordenadas por su importancia) … trayendo como consecuencia el alcance de… (y se refleja los propósitos que encierran la misión y visión. Si se trata de una posición donde el significado central está en superar las debilidades, entonces se inicia por el reflejo de esta necesidad primero y después por señalar la dificultad de no aprovechar las oportunidades o de imponerse las amenazas. De tal manera el problema estratégico expresa con criterios bien precisos, cuáles son los retos del sistema en su avance progresivo para el desarrollo socio económico en un futuro. Una vez formulado el problema estratégico, queda claro qué debe ser tenido en cuenta como relaciones esenciales al proceder en la gestión del desarrollo socio económico local, pues del mismo se derivan las estrategias esenciales a adoptar para encausar la solución del problema estratégico resultante del diagnóstico formulado. (Pino Alonso, 2013)

4. RESULTADOS

Caracterización de la Empresa Acopio Cienfuegos

La Empresa de Acopio de Cienfuegos fue creada mediante la Resolución No 718 del 17 de septiembre de 1988 por el Ministro de la Agricultura, subordinada a la Unión Nacional de Acopio, en la actualidad Grupo Empresarial de Acopio; entre los principales cambios que se plantean en el nuevo MGE están: una nueva forma de organización de la Empresa de 9 UEB a 8 UEB con la propuesta de una Filial Empresarial, administración de locales: los mercados agropecuarios y arrendamiento a formas de gestión no estatal; introducción de tecnologías para cierre de ciclos productivos con envases y empacados que

permite ofertar productos de alta gama y de exportación, nuevas formas de comercialización en nuevo canal online para mercados mayoristas y minoristas, y la habilitación de la Empresa Filial con carácter Importador Exportador, entre otras.

Diseño del diagnóstico estratégico

El diseño del diagnóstico estratégico direccionado a una adecuada planificación de las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos; se fundamenta en dos elementos:

1. El análisis de la situación interna de la empresa (caracterización).
2. El análisis del entorno de la empresa.

El objetivo es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en una adecuada planificación de las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos. El diseño, además, considera oportuno en la realización del diagnóstico estratégico la utilización de una Técnica global: Matriz DAFO, en la cual fue posible la utilización de los dos análisis, el interno y el externo, de manera conjunta; luego esa técnica fue seleccionada por su fácil aplicación, pues permitió, desde la matriz o análisis la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Llegado a este momento se presenta el resultado de la Matriz DAFO realizada en la Empresa Acopio Cienfuegos, en dicho resultado se consideraron los siguientes aspectos y se procedió de la siguiente forma: Identificación de la DAFO; Realización de la matriz de productos cruzados; Determinación del impacto; Determinación del Problema Estratégico; Presentación de la solución Estratégica; Propuestas de solución de problemas. A continuación se presentan aspectos según los resultados obtenidos en la DAFO.

Problema Estratégico

Si se materializa el impacto de la existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos, el desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing, financiamiento insuficiente para el productor, tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales, la carencia del proveedor mayorista para abastecimiento del mercado territorial, análisis de la economía global y regional, problemas de rutas de transporte, situaciones del ambiente como huracanes, tormentas tropicales, sequías, entre otros, teniendo en cuenta los altos costos de logística, presencia de algunas plagas en algunos cultivos, calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías, la desvinculación actual del sector productor y la industria, los productores locales tienen escasa capacidad negociadora y el análisis de costos, capacidad productiva y financiamiento que puede crear debili-

Cuadro 1. Identificación de la Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
1. Altos costos de logística	1. Existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos	1. La actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) de la Empresa Acopio Cienfuegos la hace líder en la visión de operar como polo exportador del territorio y el OSDE a nivel de país.	1. Creación de un Grupo Exportador Importador para el territorio y dentro del OSDE
2. Presencia de algunas plagas en algunos cultivos.	2. El desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing.	2. Se dispone de sistemas de Logística y Comercialización.	2. Demanda mundial de alimentos frescos en constante crecimiento.
3. Calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías.	3. Financiamiento insuficiente para el productor.	3. Excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo, así como recursos humanos capacitados.	3. Potenciar la Empresa de Acopio Cienfuegos como proveedor mayorista del territorio para la comercialización interna y el desarrollo de rubros exportables
4. La desvinculación actual del sector productor y la industria	4. Tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales.	4. Genera y Consolida fuentes de empleo.	4. El fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio.
5. Los productores locales tienen escasa capacidad negociadora.	5. La carencia del proveedor mayorista para el abastecimiento del mercado territorial.	5. La concepción de uso de FRE genera ahorros y eficiencia en los procesos de producción.	5. Envasado para la marca en la gran distribución (mercado nacional e internacional).
6. Análisis de costos, capacidad productiva, financiamiento que puede crear debilidades ante la competencia.	6. Análisis de la economía global y regional, problemas de rutas de transporte, situaciones del ambiente como huracanes, tormentas tropicales, sequías, entre otros.	6. La concepción del aprovechamiento de residuales potencia buenas prácticas en entornos agroecológicos	6. A partir del nuevo marco legal, se pueden establecer convenios con formas de gestión no estatal.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Realización de la matriz de productos cruzados.

Contenido		Oportunidades						Amenazas					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Fortalezas	1	3	2	2	2	1	1	0	2	0	2	0	2
	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	1
	3	2	3	3	3	3	1	3	0	3	1	1	2
	4	3	2	2	3	2	2	0	0	0	2	1	0
	5	2	3	2	2	2	1	0	0	0	1	0	1
	6	1	3	3	3	3	0	2	0	1	1	0	1
Total		13	16	15	16	13	8	8	4	5	9	4	7
Debilidades	1	1	2	2	0	2	3	3	0	2	1	1	3
	2	0	3	2	1	1	0	3	0	0	2	2	2
	3	0	3	2	2	2	0	3	0	1	3	1	1
	4	2	1	2	3	0	0	2	1	0	1	1	0
	5	3	0	2	1	0	1	0	3	0	2	0	0
	6	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	0	2
Total		7	11	12	9	6	5	12	5	6	11	5	8

Total: 215

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Determinación del impacto

I Cantidad de impactos: 81 Ofensiva 37,7%	**II** Cantidad de impactos: 37 Adaptativa 17%
III Cantidad de impactos:50 Supervivencia 23,2%	**IV** Cantidad de impactos:47 Abandono 21,9%

Fuente: Elaboración propia

dades ante la competencia se podrán aprovechar plenamente la actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) de la Empresa Acopio Cienfuegos que la hace líder en la visión de operar como polo exportador del territorio y el OSDE a nivel de país, se dispone de sistemas de Logística y Comercialización, excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo, así como recursos humanos capacitados, genera y consolida fuentes de empleo, la concepción de uso de FRE genera ahorros y eficiencia, la concepción del aprovechamiento de residuales potencia buenas prácticas en entornos agroecológico y la creación de un Grupo Exportador Importador para el territorio y dentro del OSDE, demanda mundial de alimentos frescos en constante crecimiento, potenciar la Empresa de Acopio Cienfuegos como proveedor mayorista del territorio para la comercialización interna y el desarrollo de rubros exportables, el fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio, envasado para la marca en la gran distribución (mercado nacional e internacional), a partir del nuevo marco legal, se pueden establecer convenios con formas de gestión no estatal.

Solución Estratégica

Si se utilizan plenamente la actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) de la Empresa Acopio Cienfuegos que la hace líder en la visión de operar como polo exportador del territorio y el OSDE a nivel de país, se dispone de sistemas de Logística y Comercialización , excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo, así como recursos humanos capacitados, genera y consolida fuentes de empleo, la concepción de uso de FRE genera ahorros y eficiencia, la concepción del aprovechamiento de residuales potencia buenas prácticas en entornos agroecológico y la existencia de la creación de un Grupo Exportador Importador para el territorio y dentro del OSDE, demanda mundial de alimentos frescos en constante crecimiento, Potenciar la Empresa de Acopio Cienfuegos como proveedor mayorista del territorio para la comercialización interna y el desarrollo de rubros exportables, el fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio, envasado para la marca en la gran distribución (mercado nacional e internacional), a partir del nuevo marco legal, se pueden establecer convenios con formas de gestión no estatal , se minimizara el efecto de la existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos, el desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing, financiamiento insuficiente para el productor, tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales, la carencia del proveedor mayorista para abastecimiento del mercado territorial, ,análisis de la economía global y regional, problemas de rutas de transporte, situaciones del ambiente como huracanes, tormentas tropicales, sequías, entre otros. Los

altos costos de logística, presencia de algunas plagas en algunos cultivos, calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías, la desvinculación actual del sector productor y la industria, los productores locales tienen escasa capacidad negociadora y el análisis de costos, capacidad productiva y financiamiento que puede crear debilidades.

Cuadro 4. Propuestas de solución de problemas

No	Problema	Propuesta de solución	Responsable F/C	
1	Altos costos de logística	• Optimizar el transporte de mercancías. • Ocupar el almacén con actividades productivas y generadores de ingreso.	Dirección de operaciones Comerciales	2022
2	Existencia de eslabones de la cadena que no permiten cerrar ciclos productivos	• El fortalecimiento del encadenamiento productivo, aprovechando la infraestructura y personal de la Empresa de Acopio, facilitaría el cierre de ciclos productivos.	Dirección de Desarrollo	2022
3	El desconocimiento del Mercado Internacional se refleja en una imagen sin marketing.	• Realizar un estudio de Mercado. • Envasado para la marca de la gran distribución (mercado nacional e internacional), que alcanza una cuota considerable con aprovechamiento de la imagen de producto agroambiental debido al valor ecológico de las áreas de cultivo.	Coordinación del Polo Exportador y Comercio Exterior	2022
4	Calidad de la producción muy variable por falta de tecnologías.	• Implementación de nuevas tecnologías en la empresa. • Transferencia de tecnologías	Dirección de Desarrollo	2022
5	Tendencia a disminuir los precios en los mercados Internacionales.	• Identificar,en el caso de productos agrícolas, la mejor época del año para ingresar a un nuevo mercado. Es importante ingresar a un nuevo mercado en un momento específico en el que la competencia, por situaciones normales del clima, tenga afectada su producción. Entrar en esas épocas crea una necesidad en el cliente, su dependencia y permanencia hacia el producto nacional que se desea exportar. • Mejorar la calidad de la producción. • Diversificación de los productos de exportación.	Coordinación del Polo Exportador y Comercio Exterior	2022
6	Presencia de algunas plagas en algunos cultivos.	• Utilizar pesticidas para mejorar el rendimiento y la productividad. • Policultivo • Biocontrol o Control Biológico de Plagas.	Dirección de Desarrollo	2022

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El análisis de los fundamentos teórico-metodológicos facilita la gestión del conocimiento para llegar a generalizaciones respecto a las ideas que caracterizan el diagnóstico estratégico, el proceso de planificación de las exportaciones, y su aplicabilidad a las Empresas en Cuba; en tanto favorece tener una actualización teórica del tema de la investigación desde la perspectiva de investigaciones precedentes contextualizadas a este trabajo. Las reflexiones realizadas parten de considerar el comportamiento de la planificación de las exportaciones, teniendo presente el estudio de la Caracterización general y del diagnóstico estratégico, que presenta la Empresa Acopio Cienfuegos, posibilitan el establecimiento de propuestas de solución ante los problemas identificados, previo al diagnóstico, y en ese sentido fue esencial la planificación de la exportación en la Empresa; y la premisas consideradas para dicha exportación la logística, los eslabones de la cadena, los ciclos productivos, el Mercado Internacional, la calidad, los precios, y las plagas en algunos cultivos. El diseño del diagnóstico estratégico contribuye a una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos, desde la aplicación de la DAFO, facilitándose la actualización del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) en la Empresa Acopio Cienfuegos, con la existencia de un Grupo Exportador Importador para el territorio; en tanto se aplica el diagnóstico estratégico corroborando a la contribución de la investigación para una adecuada planificación en las exportaciones en la Empresa Acopio Cienfuegos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Águila, A. A & Díaz Macías, R. C. (2020). Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos. *S. A. Revista Universidad y Sociedad*, *12*(6), 292-302.

Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, *134*(31), 100-110.

Díaz-Canel Bermúdez, M.M. (2019). El incremento de exportaciones en Cuba ante el bloqueo económico. *SELA*. http://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20200302/si/62644/cuba

Díaz-Canel Bermúdez, M.M. (2021). Crecimiento económico pese al bloqueo. *TELESUR*. https://www.telesurtv.net/news/cuba-html

Mata Varela, M. C, Toledo Rodríguez, O, & Meza Salvatierra, J. (2018). *Diagnóstico de la cadena agro-productiva del frijol en la provincia Cienfuegos* [Carlos Rafael Rodríguez]. http://rus.ucf.edu.cu/index. php/rus

Zenea Montejo, M., Brenda Arcia Socorro, & Oscar Llanes Guerra. (2017). *Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias*. 1Universidad de La Habana.

Ojeda, J. (2016). *Informe mensual de la fundación exportar. Estrategia de negocios: Etapas en el proceso de exportación*. https://docplayer.es/5025928-Informemensual-de-la-fundacion-export-ar-estrategia-denegocios-etapas-en-el-proceso-de-exportacion.html

Pino Alonso, J. R. (2013). *Guía para la gestión estratégica del desarrollo socio económico local en el Consejo Popular*.

Quintero Barrizonte, J. L, López Bastida, E. J, & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur. *Universidad y Sociedad*, *17*(3), 160-167.

Ramírez, R, Chacón H, & Valencia, K. (2018). Gestión del Talento Humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *CIGAC*, *16*(1), 20-42.

Rodríguez, S. B., & Sanchez Oramas, L. (2021). Exportaciones cubanas: Sus claves económicas –jurídicas. *Scielo*, *21*(292), 6-8.

Rosales, O & Herreros, S. (2017). *Desafíos de la competitividad exportadora en América Latina y el Caribe*. *49*, 125-141.

Sukier, H, Ramírez Molina, Reynier Israel, Parra, M, Martínez, K, Fernández, G, & Lay, Nelson. (2020). Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, *91*(36), 929-953.

Tamayo Saborit, M., Angulo Bennett, E., & Palleija Gibson, H. C. (2018). Diagnóstico estratégico de la labor educativa en la formación de profesionales. *Universidad y Sociedad*, *10*(3), 284-295.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran originalidad de la presente investigación y ausencia de conflicto de intereses en este artículo; por lo que se exime a la revista *Ekotemas* de cualquier reclamación al respecto.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

AMANDA SARRÍA CAMPOS: Realizó todo lo vinculado a la fundamentación teórica de la investigación, a partir de un estudio precedente, de la entidad dado la importancia actual de la misma para el país, así como su aporte en los análisis producto del diagnóstico estratégico.

SARAHÍ PÉREZ CEDEÑO: Operacionaliza el concepto de diagnóstico estratégico y realiza el cruzamiento de las variables determinantes para el diagnóstico estratégico

LIANA PONCE HIDALGO: Realizó el procesamiento estadístico de la información con el uso de paquetes de programas computacionales.