



VALUARTE

EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR

CON VISIÓN INTEGRAL
DEL PROCESO

Lic. Daniel Bermúdez
MSc. Yasniel Rodríguez



VALUARTE

Autores:

Lic. Daniel Bermúdez de Castro Valcárcel,

Profesor del Centro de Superación del
Comercio Exterior y la Inversión Extranjera;
Consultor de VALUARTE

MSc. Yasniel Rodríguez Pérez,

Presidente y Co-titular de VALUARTE

Con la participación de:
Equipo coordinador “Creciendo Juntos”
VALUARTE



M A Y O D E 2 0 2 4

LA HABANA | CUBA

www.valuarte.cu

“... el comercio es una verdadera ciencia que no se aprende en un día, por lo que no pueden improvisarse comerciantes, ni dan buenos resultados las operaciones confiadas a los que no conocen las artes, defensas y resortes de la profesión.”

José Martí, 1883.



CONTENIDO

4 | Emprender el Comercio Exterior

8 | Primer Momento

14 | Segundo Momento

17 | Tercer Momento

20 | A modo de Cierre

23 | Marco Legal

26 | Referencias Bibliográficas



EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR
CON VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO

A pesar del complejo escenario económico existente en el país y en el resto del mundo, la exportación, se convierte en un elemento clave para el crecimiento de la economía nacional, por su efecto positivo en el PIB, en la balanza comercial y en la productividad.

La voluntad política del Partido y el Gobierno, en particular, en el ámbito del comercio exterior, deben estar acompañadas de la preparación y capacitación adecuadas e integrales de los cuadros, especialistas y productores nacionales que estén implicados en la actividad de ejecución de las operaciones de importación y exportación.

Las prerrogativas dadas a un grupo de empresas de comercio exterior especializadas exportadoras e importadoras, deberán seguir ampliándose a otras entidades productoras o no,

estatales, mixtas o privadas, en la medida que se haga necesario, para asumir con eficiencia y sustentabilidad las exportaciones, y una eficiente y racional política de importaciones.

Las formas de gestión no estatales están llamadas a jugar un rol importante en el desarrollo de las producciones de mercancías y servicios para la exportación, al computar algo más del 15% en la creación del PIB y cubrir alrededor del 35% del empleo del país.

La exportación, se convierte en un elemento clave para el crecimiento de la economía nacional, por su efecto positivo en el PIB, en la balanza comercial y en la productividad.



EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR
CON VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO

Se pueden identificar nichos exportables por el MINCEX, otros ministerios interesados en el tema, y los gobiernos territoriales; pero si la estructura empresarial exportadora (estatal o privada) no cuenta con especialistas preparados capaces de llevar a cabo con profesionalidad un proceso de concreción de estas potencialidades, y no se convierten en un enlace eficiente entre el productor nacional y el mercado externo, (o productores con prerrogativas de exportación), no existirá entonces una sustentabilidad en los procesos exportadores.

Cada operación de comercio exterior en general es sui generis, con características propias que la diferencian de las anteriores. En el caso de las exportaciones cubanas este axioma se cumple con rigor, debido a las difíciles circunstancias

internacionales de constante cambio, donde a la situación de crisis internacional y de pandemia, se unen la escasez de moneda convertible, para garantizar un producto y un servicio con la necesaria calidad y exigencia del cliente final; el siempre presente bloqueo imperialista, que nos limita el acceso a mercados y posibilidades de negocios, así como la limitación en el acceso a tecnologías de avanzada.

Estos elementos, además de otros de carácter interno, hacen que en muchos casos nuestros fondos exportables no tengan los niveles de procesamiento de terminado y calidad que le den más valor a los mismos.



EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR CON VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO

Por tanto, las operaciones de exportación (e importación) son un proceso, en el cual, la participación multidisciplinaria de las diferentes especialidades (inteligencia comercial, formación de precios, análisis de mercado, finanzas internacionales, logística comercial internacional, aspectos jurídicos del comercio exterior, contabilidad); van en pos de un objetivo común, que es la eficiente y sustentable ejecución de la exportación. Dentro de este equipo multidisciplinario, el especialista en compra-venta internacional es esencial para darle el enfoque comercial al análisis antes, durante y después de la ejecución de la operación de exportación, e interpretar los aportes de cada especialidad. Nos referimos a las especialidades mencionadas anteriormente.



Independientemente de la organización interna de cada estructura empresarial autorizada a ejecutar las operaciones de comercio exterior, en particular las exportaciones, existen una serie de elementos que en muchas fuentes se califican como un paso a paso de la ejecución de la actividad exportadora, y que son en realidad la aplicación de una serie de buenas prácticas, u orden lógico de acciones, cuyo fin es llevar la operación comercial a una ejecución exitosa y sustentable en el tiempo.



EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR
CON VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO

Por otra parte, en las regulaciones 330/2020 y 220/2022, emitidas por el MINCEX, están detalladas la metodología para exportación de servicios en la primera, y para la exportación e importación de mercancías en la segunda, que contienen los pasos a seguir en las operaciones comerciales aplicando las buenas prácticas de la actividad comercial externa.

Para la economía cubana es indispensable ampliar y diversificar su cartera de exportaciones, con la inclusión de nuevos actores y las premisas arriba señaladas. Todo ello nos genera mayor bienestar, estabilidad y soberanía al país y a las entidades que participan en las diferentes cadenas productivas.

La concreción de la tarea es vital para el futuro de la nación y una vía expedita para captar divisas, sobre la

creación de riquezas, sin que se generen grandes compromisos con acreedores o inversionistas.

Los aspectos que presentamos a continuación, son los más importantes (existe toda una operatoria del proceso de exportación, con detalles del proceso), que deben tener presentes los equipos multidisciplinarios que ejecutarán las operaciones de exportación/importación dentro de las empresas, y que, con la participación de las diferentes especialidades, le darán un carácter integral al proceso.

Los mostraremos en tres momentos de la operación de exportación: previo, durante y después del despacho de exportación.



PRIMER
MOMENTO

PREVIO AL DESPACHO DE EXPORTACIÓN



A) Existencia de un estudio de mercado/producto actualizado.

Una empresa de comercio exterior (y en particular que tenga la facultad de exportación) sin un especialista o grupo de inteligencia comercial, con el conocimiento y herramientas necesarias para tener un conocimiento del mercado y los productos de su nomenclatura, está trabajando a ciegas. No analizaremos todos los aspectos que implican la anterior confirmación, que son parte de una especialidad, pero debemos decir que es imprescindible un estudio objetivo y constantemente actualizado del mercado y productos pues permitirá tomar decisiones a tiempo que incluyan y afecten al resto de las especialidades, y por tanto las decisiones estratégicas de la política comercial de la entidad. En este estudio deberá incluirse como acápite importante, el impacto medioambiental

del producto o servicio que se ofrecerá, las regulaciones vigentes al respecto internacionalmente, además de las normas en el país de origen y destino, que puedan de alguna forma influir o afectar la introducción y desarrollo de la mercancía o servicio que se pretende exportar.

B) Identificación de mercados objetivos y potenciales, precios de la competencia y acciones de promoción.

Este elemento que se desprende del anterior, permitirá la información para comenzar a trazar la estrategia de penetración en los mercados seleccionados como objetivos, además de trabajar en opciones de mercados, que, por alguna razón de falta de información comercial, financiera o de disponibilidad del producto de exportación, se analiza como potencial para su desarrollo futuro.



EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR CON VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO

El conocimiento de los precios y productos de la competencia, presentes en el mercado objetivo o potencial, nos permite una visión real de la situación del producto o servicio que pretendemos exportar. De igual forma, se determina (en dependencia del producto o servicio que se trate, el ciclo de vida que se encuentren los mismos, la disponibilidad de recursos y la importancia que preste la dirección de la empresa), las acciones de promoción que se puedan llevar a cabo para cada mercado en específico.

C) Cartera de clientes, requisitos técnicos y especificaciones de los clientes, su capacidad de pago. La empresa debe disponer de una cartera de información de los clientes objetivos y potenciales, es decir, que tengan o no intenciones inmediatas de convertirse en contrapartes clientes de la empresa, y además los requisitos

técnicos de nuestro producto en el mercado de destino, que nos permita hacer las correcciones necesarias en las especificaciones, diseños y presentaciones de nuestros productos de exportación y adaptarlos a las exigencias del cliente, además de información de la capacidad financiera de estos clientes.

D) Certificación de la calidad del producto o servicio. Registro y homologaciones. La calidad del producto o servicio, aspecto básico de cualquier exportación, debe tener una certificación de su calidad, de acuerdo a los estándares del país de origen, de destino, y además su homologación de acuerdo a las normas internacionales. Existen acuerdos de homologación entre los países, para facilitar los procedimientos de registro en los mercados de destino del fondo exportable, y debe prestarse atención a las exigencias específicas



del país de destino en cuanto a un producto o servicio específico, tales como: alimentos, medicamentos, armas y otros productos que requieren de determinados requisitos. Un aspecto muy importante es la marca comercial del producto o servicio y su registro en los órganos correspondientes del país de origen y de destino. En no pocas ocasiones, la no observancia de estos aspectos, han hecho que la operación de exportación fracase.

E) Identificación de los insumos de exportación y su aseguramiento

financiero. El conocimiento previo de esta información nos permitirá trazar una adecuada estrategia de ventas, al poder conocer las posibilidades y existencias que se puedan disponer para un período determinado (si son de importación o de producción nacional), y por tanto establecer

los compromisos de suministro sobre bases reales, y además poder trabajar de conjunto con el productor en la búsqueda de nuevas fuentes de insumos y financiera, que nos permitan ampliar la capacidad exportable.

F) Solución de los aspectos logísticos, de acuerdo a la condición de entrega acordada.

Envases, embalajes, etiquetas, código de barra, garantía y facturación. Conocer el tratamiento aduanero al producto o servicio en origen y destino. Estos elementos, parte importante en el análisis de la viabilidad de la operación de exportación están muy interrelacionados.

Las coordinaciones con las navieras, agentes, aerolíneas, de acuerdo al tipo de embarque y la condición de entrega (INCOTERMS), que se solicita por el cliente,



pasan por las disponibilidad de espacios en esos medios de transporte, el tipo de carga (contenerizada, a granel, en bulto, etc.), la identificación clara de los envases y embalajes de acuerdo a las normas internacionales, la facturación adecuada y en los formatos y monedas que se correspondan a lo regulado en Cuba y en el país del cliente, y las normas aduaneras para el tratamiento al producto o personas (en el caso de los servicios) que tiene en origen y destino.

La existencia o no de tarifas arancelarias, (denominadas barreras arancelarias), así como regulaciones internas para el producto o servicio (barreras no arancelarias), tratamientos a las mercancías por acuerdos existentes, necesidad de visado para las personas en el caso de los servicios, y otros, son factores que inciden en

los costos de la operación y deben ser de conocimiento de los exportadores.

De igual forma conocer si la transportación requiere de trasbordos en puertos de tránsito, y sus regulaciones, todo esto en correspondencia con la condición de embarque solicitada por el cliente.

G) Análisis y aprobación interna de las fichas de costo del producto o servicio, contemplando los costos y gastos hasta el momento de su entrega al cliente. Este paso, incluido dentro del análisis de la viabilidad de la operación, es un análisis de la viabilidad financiera de la exportación, dónde el área de finanzas y precios de la empresa deberá de conjunto con el área comercial y tomando como base la ficha de costo del productor, calcular todos los costos y gastos



en que se incurrirán para la ejecución de la operación de exportación hasta el momento de su entrega al cliente según la condición acordada. Este paso es básico para demostrar que la operación es viable o no financieramente, por tanto la entidad debe ser muy cuidadosa en su elaboración y su aprobación debe ser por la máxima instancia de la entidad.

H) Aprobación interna y firma del Contrato de Compra Venta Internacional y del Contrato con los productores o prestatarios nacionales. Este paso que culmina la etapa previa al despacho, se efectúa dentro del órgano colegiado de la empresa que es el Comité de Contrataciones, que como se sabe, está presidido por el director de la empresa o un directivo delegado por el mismo. En este órgano se analizan todos los elementos vistos anteriormente,

y participan los directivos de la empresa, con el área comercial como ponente de la operación.

El correcto y exhaustivo análisis preliminar de cada uno de los pasos anteriores, unidos a otros elementos que se consideren necesarios por la empresa, serán la base de una toma de decisión acertada sobre la aprobación o no de la operación comercial en cuestión.

Una vez aprobada la operación en el Comité de Contrataciones, se procede a la firma del Contrato Económico (interno) con el productor/suministrador y del Contrato de Compra-Venta Internacional con el cliente. El clausulado de ambos contratos deben coincidir en los aspectos esenciales de producto, plazos de entrega, calidad, envase, embalaje, marca, etc., a fin de que la empresa pueda contar con una cobertura legal correcta.



SEGUNDO
MOMENTO

DURANTE EL DESPACHO DE EXPORTACIÓN



I) Aseguramiento de la remesa de documentos necesaria para la operación en origen y destino, incluida factura al cliente en la moneda de pago acordada. Coordinar según tipo de embarque y medio de transporte las solicitudes de espacio, fechas de embarque, tipos de embalajes, entre otros. Estos aspectos son de suma importancia ya que toda la documentación acompañante debe estar confeccionada en tiempo y forma, y aunque en algunos casos como la factura, son elaboradas por la empresa, hay otros documentos como el certificado de origen y otros que exijan las características de la mercancía, que los emiten otras entidades, y debe existir una coordinación con las mismas. En el caso de pago documentario a través de Bancos, se debe prever también los tiempos de presentación de los documentos al cobro.

J) Solicitud de la supervisión en origen y su alcance a la entidad correspondiente. Solicitar cobertura de seguro según Incoterm acordado. La supervisión comercial y su alcance son acordados en el contrato de compra venta internacional, y en este momento es donde se llevan a la práctica, así como la cobertura de seguro de acuerdo a la condición de entrega acordada con el cliente.

K) Coordinación con las autoridades aduaneras y seguimiento del embarque desde el almacén del productor hasta el punto de embarque o de entrega al cliente según Incoterm acordado. Llenado correcto de la declaración de mercancía. Este paso debe ser ejecutado por los especialistas logísticos de la empresa, pues son los apoderados de aduana, quienes están facultados a realizar esta actividad.



L) Recepción de la factura del productor nacional.

La recepción de la factura del productor nacional, confeccionada de acuerdo a lo acordado en el contrato económico entre el exportador y el productor, su correcto reflejo como cuentas por pagar, son elementos que deben cumplir las empresas para una correcta disciplina financiera y contable, y para la ejecución de los pagos acordados con el productor en los plazos y formas acordadas.

En el caso de los servicios, según el modo acordado. Este paso, que forma parte de las obligaciones de la empresa de comercio exterior exportadora a fin de cumplir sus obligaciones con el cliente extranjero, debe estar en correspondencia con los plazos y formas de entregas de la información acordados en el contrato de compra venta y su incumplimiento puede llevar a reclamaciones de este cliente.

M) Recepción del Documento de embarque

(Conocimiento de Embarque o Guía Aérea) una vez efectuado el embarque para su envío al cliente, según términos acordados. Enviar los avisos de embarque al cliente con la información necesaria.



TERCER
MOMENTO

POSTERIOR AL DESPACHO DE EXPORTACIÓN



N) Recepción del pago pactado de acuerdo al Contrato de Compra Venta Internacional de mercancía (CVI), o de prestación de servicio. En este paso, el área económica de la empresa cumple un papel fundamental, al velar por el correcto cumplimiento de lo acordado en el contrato de compra venta internacional, en cuanto a plazos y formas de pago. Se debe cumplir el axioma de que no sólo es vender, sino también cobrar en tiempo y forma, lo que permite tener las finanzas “sanas” y al día.

O) Ejecución del pago al productor o prestatario nacional. Una vez cumplido el plazo anterior, el pago al productor debe ser ejecutado en correspondencia con los plazos y formas acordados en el contrato económico. El pago al productor es la garantía de la continuidad y sostenibilidad del proceso de exportación, al dotar al mismo de los recursos necesarios.

P) Tramitación de los pagos a las navieras, y otros participantes en el proceso de exportación. Las obligaciones colaterales a los contratos de compra venta internacional, y económico, que garantizan la ejecución de estos, es imprescindible para una correcta disciplina financiera y una proyección de seriedad en el mercado de la empresa, es obvio que su incumplimiento puede llevar a reclamaciones que afecten económicamente a la empresa.

Q) Tramitación y solución de reclamaciones, de existir las mismas. La tramitación solución de las reclamaciones, en correspondencia con lo acordado a tales efectos en los contratos de compra venta internacional y económico, antes de cerrar la operación, es imprescindible como parte de la operación comercial, al reflejarse cualquier gasto en este sentido en los resultados finales.



R) Análisis económico-financiero y comercial de los resultados reales de la operación de exportación de bienes y servicios. Este análisis, que debe ser ejecutado por el área económica de conjunto con el área comercial, es el que arrojará los resultados finales de la operación de exportación, al reflejar los gastos reales e incluso imprevistos, que pudo tener la misma, en comparación con los calculados en los análisis previos de la viabilidad financiera, durante la etapa previa al despacho, y determinar si la operación tuvo beneficios o pérdidas. Nos permitirá, además, extraer las experiencias de la operación y tomarlas en cuenta para mejorar las siguientes operaciones.

S) Cierre del expediente de la operación. El cierre del expediente de la operación, culminados los pasos anteriores, y su archivo por cinco años siguientes al cierre, es la conclusión de la última etapa.





A MODO DE CIERRE



EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR CON VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO

La actividad de exportación e importación fue aprobada para las formas de gestión no estatal (FGNE), desde el año 2020, la cual se realiza a través de empresas estatales especializadas y con experticia para cumplir con las diversas exigencias de las autoridades nacionales e internacionales para encausarlas.

Existe una demanda y potencial desaprovechado, por falta de una adecuada gestión y comunicación entre las empresas exportadoras y las FGNE con producciones y servicios con posibilidades de ser internacionalizados.

Las políticas comerciales, metodologías y regulaciones vigentes son las mismas para todas las formas de gestión estatales y privadas; ellas resumen las buenas prácticas para realizar la actividad comercial.

Para las entidades que comienzan en la actividad exportadora, sean estatales o privadas en cualquiera de sus formas, así como las que ya lo han estado haciendo y requieren de seguir perfeccionado su trabajo, deben asumir estos procesos con enfoque sistémico y sistemático.

Lo anterior significa que no debemos aferrarnos a exportar a toda costa y costes, sino que, como en todo proceso humano y complejo en un mundo desarrollado, se requiere experticia, inteligencia, sabiduría, eficiencia, proyección de sostenibilidad, aplicando ciencia e innovación en el mejoramiento de nuestro producto o servicio, establecer una buena alianza exportador-productor, para responder a las exigencias de los mercados externos y ser más eficientes en nuestro aporte al país.



Su éxito dependerá del esfuerzo conjunto de todos los que estamos implicados, tanto productores, ejecutores, directivos, asesores, profesores y formadores, y sus resultados incidirán directamente en garantizar el socialismo próspero y sostenible al que aspiramos los cubanos.

Las instituciones como el Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, las Dirección General de Comercio Exterior del MINCEX, la Cámara de Comercio de La República de Cuba y el Centro de Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (Pro Cuba); y entidades consultoras como VALUARTE, cada cual en su actividad específica, son instituciones a las cuales los exportadores que se incorporan a la actividad pueden y deben acudir a solicitar y recibir la orientación y colaboración necesaria para desempeñar con éxito esta actividad.



MARCO LEGAL VIGENTE



- Gaceta Oficial No. 59 Ordinaria, 17 de agosto de 2020.
- Resolución 315/2020 del MINCEX. Reglamento que rige las relaciones comerciales en las operaciones en moneda libremente convertible entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal.
- Resolución No. 114/2020 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP). Distribución del ingreso que se recibe por la exportación e importación de las formas de gestión no estatal.
- Resolución No. 210/2020. Tasas de margen comercial que pueden establecer las empresas autorizadas a realizar actividades de comercio exterior para las formas de gestión no estatal vinculadas a la exportación.
- Resolución No.112/2020 (GOC-2020-547-O59) Banco Central de Cuba. Procedimiento para la apertura y operatoria de las cuentas corrientes en moneda libremente convertible en las operaciones entre las entidades autorizadas a realizar actividades de comercio exterior y las formas de gestión no estatal.



- Empresas autorizadas a importar y exportar a las formas de gestión no estatal (FGNE). Gaceta Oficial No. 59 Ordinaria de 17 de agosto de 2020. Resolución 315, del 2020, del MINCEX.
- Gaceta Oficial No. 4 Ordinaria de 13 de enero de 2022. Resolución 336/2021. MINCEX. Resolución 80, de 2022, del 10 de febrero de 2022. MINCEX. Resolución 105, de 2022, del 10 de marzo de 2022. MINCEX.
- Gaceta Oficial No. 64 Ordinaria de 17 de septiembre de 2020. MINCEX. Resolución No. 330/2020. “Indicaciones metodológicas para la exportación de servicios” (GOC-2020-598-O64).
- Gaceta Oficial No. 63 Ord. 17 de junio de 2022. Resolución 220/2022, del MINCEX. Metodología general para realizar las operaciones de comercio exterior de mercancías.
- Gaceta Oficial No. 39 Extraordinaria, de 30 de julio de 2020. Resolución 300/2020 (GOC-2020-511-EX39), MINCEX. Regulaciones que rigen las relaciones comerciales en las operaciones de importación, para la nomenclatura de productos que se autoricen a comercializar en moneda libremente convertible, a las entidades importadoras relacionadas en su Anexo Único con las personas naturales incluidas en sus carteras de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- 1** | Arcia Y., Bermúdez de Castro D. mayo 2023, “Folleto de Gestión de exportaciones”, Base material de estudio, CSCEIE, versión digital

- 2** | Cubadebate, Rodríguez José Luis, “La economía cubana en 2023 y perspectivas para 2024”, 13 de febrero del 2024, versión digital.

- 3** | Cubadebate, varios autores, “Economía cubana cae 11% este año y debe crecer alrededor de 7% en 2021”, versión digital 17 diciembre 2020.

- 4** | .Guillermo Olmo “Cuba: cómo afectarán los "ambiciosos" cambios de su economía que promueve el gobierno”, BBC Mundo, versión digital, @BBCgolmo, 12 de febrero 2021.

- 5** | Prensa Latina “Cuba prioriza exportaciones en su estrategia económica”, periódico Granma, 20 de enero 2021, versión digital.

Lic. Daniel Bermúdez
MSc. Yasniel Rodríguez



VALUARTE

EMPRENDER EL COMERCIO EXTERIOR

CON VISIÓN INTEGRAL
DEL PROCESO