



XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES (CICE 2019)  
(Ponencia)

**Título**

**La Gestión de Recursos Humanos en la Internacionalización de la  
Empresa Electroquímica de Sagua**

*Title*

*The Management of Human Resources in the Internatinalization of the  
Electrochemical Company of Sagua*

**Lic. Lizbety Díaz León<sup>1</sup>, Lic. Inaivi Fraga Hernández<sup>2</sup>, Lic. Lidia de los Milagros  
Milian Finalet<sup>3</sup>, Dra.C Zulma D. Ramírez Cruz<sup>4</sup>**

1-Lic. Lizbety Díaz León. Empresa Electroquímica de Sagua, Cuba. [ldleon@elquim.cu](mailto:ldleon@elquim.cu)

2-Lic. Inaivi Fraga Hernández. Contraloría Provincial Villa Clara, Cuba.  
[inaivi.hernandez@vcl.contraloria.gob.cu](mailto:inaivi.hernandez@vcl.contraloria.gob.cu)

3-Lic. Lidia de los Milagros Milian Finalet. Contraloría Provincial Villa Clara, Cuba.  
[milagros.milian@vcl.contraloria.gob.cu](mailto:milagros.milian@vcl.contraloria.gob.cu)

4- Dra.C Zulma D. Ramirez Cruz. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,  
Cuba. [zulmadrc@uclv.edu.cu](mailto:zulmadrc@uclv.edu.cu)



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



**Resumen**

Debido a la globalización de la economía y de los procesos productivos, la forma de concertar negocios ha cambiado radicalmente la estructura de las empresas y la forma de gestionar sus recursos, lo que incluye a los Recursos Humanos. Conocer y manejar dichos recursos en diferentes situaciones y entornos es clave para la situación actual. Para ello nos planteamos el objetivo proponer posibles acciones que integren a los recursos humanos en el proceso de internacionalización de la Empresa Electroquímica de Sagua, para alcanzar ventajas competitivas. Se utilizaron los métodos exploratorios y descriptivos para desarrollar el estudio. Mediante el diagnóstico realizado se logró conocer las debilidades de este proceso en la entidad, lo que trajo consigo la elaboración de un plan de medidas en aras de lograr la inserción de la empresa en el mercado internacional.

**Palabras claves:** Recursos Humanos; Internacionalización; Plan de Medidas

***Abstract***

Due to the globalization of the economy and the productive processes, the way of concluding business has radically changed the structure of companies and the way they manage their resources, which includes Human Resources. Knowing and managing these resources in different situations and environments is key to the current situation. To do this we set ourselves the objective of proposing possible actions that integrate human resources in the process of internationalization of the Electrochemical Company of Sagua, to achieve competitive advantages. Exploratory and descriptive methods were used to develop the study. Through the diagnosis made it was possible to know the weaknesses of this process in the entity, which led to the preparation of a plan of measures in order to achieve the insertion of the company in the international market.

***Keywords:*** Human Resources; Internationalization; Measurement Plan



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



### **Introducción**

El proceso actual de transformación que vive el país, las urgentes necesidades que se hacen evidentes en la región del Caribe, genera en la internacionalización una gran fuerza para el desarrollo, máxime cuando está orientada a lograr la imagen deseada. El proceso de internacionalización implica un cambio de perspectiva al considerarlo con un enfoque estratégico y transversal en el marco del perfeccionamiento de la Empresa Socialista, así como la integración de la dimensión internacional en los procesos sustantivos.

La Internacionalización debe posibilitar a las áreas la oportunidad de gestionar y consolidar una política de proyección internacional que transforme en un actor activo el escenario internacional, procurando con ello, promover la integración en aquellos espacios que ofrecen oportunidades.

Las empresas que no consigan adaptarse a las nuevas circunstancias y responder adecuadamente al reto de la competitividad quedarán ocupando un lugar olvidado o desaparecerán, por lo que la internacionalización tiene que ocupar un lugar preponderante entre los objetivos empresariales y mantenerse como la prioridad competitiva número uno en muchas de las empresas de excelencia a nivel mundial.

La empresa estatal cubana no puede quedar ajena a las circunstancias en que se desenvuelve la economía mundial, caracterizada por un acelerado proceso de globalización e internacionalización en el que se les ha puesto a competir para que no solo puedan abastecer necesidades que hoy se satisfacen con importaciones, sino para que puedan exportar.

Realizar un proceso de internacionalización, no sólo lleva consigo un coste económico, sino que también afecta a nuestro principal recurso: **el hombre**. Para reducir dicho impacto y conseguir que éste se convierta en un aliado fuerte frente al cambio que nos



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



permita alcanzar nuestro fin, deberemos apoyarnos en nuestro departamento de Recursos Humanos.

La Empresa Electroquímica no está exenta de ello, y es por ello que la importancia del trabajo es relevante, toda vez que constituirá una herramienta de trabajo para la entidad.

De la situación anteriormente descrita se deriva el **Problema de investigación:**

¿Cómo contribuye la Gestión de los Recursos Humanos en el proceso de internacionalización de la Empresa Electroquímica de Sagua?

Para ello nos trazamos como **Objetivo General:** Proponer posibles acciones que integren a los recursos humanos en el proceso de internacionalización de la Empresa Electroquímica de Sagua.

El trabajo se ha estructurado en introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía. En la investigación se emplearon métodos de nivel teórico: la inducción-deducción, análisis-síntesis, histórico-lógico y dentro del nivel empírico: análisis documental.



## **Desarrollo**

### **Capítulo I: Aspectos conceptuales del Proceso de Internacionalización de las empresas y la Gestión de sus Recursos Humanos**

#### **1.1) Aspectos teóricos sobre el Proceso de Internacionalización de empresas**

La globalización ha abierto las puertas a nuevas oportunidades de negocio en el extranjero. Son cada vez más las compañías que como estrategia de crecimiento optan por abrazar nuevos mercados fuera de sus fronteras. Esta expansión internacional tiene como contexto un escenario global marcado por el cambio permanente, el desarrollo tecnológico exponencial y la creciente complejidad e incertidumbre del mundo de los negocios.

En (Fénix Moreno, 2017) se acoge a Daniels, 2004 que define la Globalización como “el conjunto de relaciones interdependientes que se amplían entre personas de diferentes partes de un mundo que por casualidad está dividido en países”.

De igual forma, en (Villarreal Larrinaga, 2008) entendemos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. La internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere sucesivamente a través de la



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977). Criterio al cual se acogen las autoras de esta investigación.

Consecuentemente, la internacionalización presenta los rasgos propios de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo (Rialp y Rialp, 2005) debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre y desconocimiento del entorno internacional (Alonso, 2005) y constituye una decisión estratégica de enorme impacto y trascendencia, en la que, normalmente, se compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa (Guisado Tato, 2002). Este “camino hacia lo desconocido” (Johanson y Valhne, 1977) parece requerir de cierta ayuda, como se expone en (Villarreal Larrinaga, 2008).

### **1.2) Proceso de Internacionalización de las empresas cubanas**

Actualmente en nuestro país la eliminación del monopolio estatal del comercio exterior de conjunto con la apertura a la inversión extranjera, constituyó la premisa principal de la gradual descentralización de la gestión comercial externa y, consiguientemente, del incremento y diversificación de las entidades que realizan operaciones de comercio internacional. Asimismo, el desarrollo de esta tendencia contribuyó de forma directa a la paulatina internacionalización de las empresas cubanas. Con relación a este último proceso cabe destacar que su desarrollo representó un importante reto desde su inicio, ya que la experiencia acumulada en el país era muy pobre, además de que para las empresas cubanas el mercado internacional no constituía un referente obligatorio para la toma de decisiones estratégicas. (Dr. C. Marquetti Nodarse)

De tal forma, la mayor restricción de partida del proceso de internacionalización de las empresas cubanas fue la carencia de conocimiento y experiencia en torno a los mecanismos operacionales del comercio internacional. Por supuesto, otras limitantes importantes fueron y son aún las restricciones de recursos, aspecto este que es el rasgo distintivo del proceso de reformas económicas desarrollado en Cuba. (Dr. C. Marquetti Nodarse)

Las empresas que se desarrollan hoy en el mercado utilizan el marketing como herramienta importante para lograr posicionarse en el mercado y poder conocer el nivel de satisfacción de los clientes.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Para desarrollar y comercializar sus productos, una organización requiere información sobre la calidad que ofrece el mercado. Parte de esta información es fácilmente obtenible por retroalimentación de los clientes. Esta retroalimentación puede consistir en las reclamaciones de distintos clientes o en los cambios en la cuota de mercado debidos a la calidad del producto o a otros parámetros. Esta información no solo es usada para controlar el rendimiento de los productos actuales sino también para tenerla en cuenta en el desarrollo de productos futuros.

La Empresa Electroquímica de Sagua al igual que las demás utiliza el marketing como herramienta para conocer el comportamiento de los productos en el mercado, así como las necesidades, deseos, expectativas hasta el nivel de satisfacción obtenido por nuestros clientes y mediante esta forma podemos proyectar hacia la mejora continua y hacia un mercado internacional en el Caribe y América Latina.

Actualmente la empresa es líder en el mercado nacional en la química pesada y en algunas producciones de la química ligera, debido a que es la única de su tipo en el país y sus producciones constituyen objetivo primordial para la alta dirección del país, además de ser utilizados en sectores como el turismo, la industria textil y alimenticia, servicios, agropecuaria, hidráulicos etc. Por tanto, con la Reconversión Tecnología de la Planta Cloro Sosa surge nuevamente la oportunidad de poder exportar nuestras producciones de la química pesada y traspasar las fronteras nacionales y reconquistar los mercados en donde existen nuevos clientes con exigencias superiores.

La gradual internacionalización de la empresa cubana debe ser entendida también como un proceso innovador, debido entre otras razones a la transformación en temas priorizados de la dirección empresarial en la isla los relativos a la importancia de las evaluaciones de mercados, la calidad de los proveedores, la innovación en productos y tecnología, el empleo de los instrumentos financieros, etcétera.

En la literatura especializada la internacionalización se define como aquel conjunto de operaciones que permiten el establecimiento de un vínculo más o menos estable entre la empresa y los mercados internacionales.

Finalmente, los progresos que se han alcanzado en el proceso de internacionalización de la empresa cubana no significan que éste represente un proceso que se encuentre consolidado en todos los aspectos, aún queda un largo camino por recorrer.



### **1.3) La Gestión de los Recursos Humanos en el Proceso de Internacionalización**

Según (De la Espriella, 2016) la internacionalización también tiene efecto en la gestión de los Recursos Humanos. El área juega un papel estratégico en la internacionalización de los negocios de una organización. Las funciones del departamento de Recursos Humanos en este proceso deben ser:

1. Participar en las decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización de la empresa.

En este caso el área de Recursos Humanos debe estar de lleno involucrada en la estrategia de internacionalización de su empresa, ya que debe establecer los proyectos y procesos que le permitirán a la empresa a alcanzar su éxito.

2. Identificar todo el talento adecuado para lograr asumir las asignaciones que se realizarán en el exterior

Esto se logra mediante evaluaciones de desempeño y a partir de ahí se identifican a las personas con suficiente experiencia profesional y sobre todo capacidad de adaptación.

3. Anticiparse a las necesidades futuras con un nuevo enfoque en la selección de personal.

Cubriendo las vacantes con personas con perfil potencial de desarrollo de una carrera internacional o personal con conocimientos, competencias y habilidades para atender las demandas del exterior.

4. Transmitir los valores de la organización a las nuevas filiales que se vayan creando sin perder de vista su idiosincrasia.

Unificar, en la medida de lo posible, pero admitiendo una adaptación local para asegurar el éxito y con visión global respetando lo local.

5. Consolidar la cultura internacional en la organización.

Implicar a todos los profesionales, de cualquier área y nivel, en la internacionalización, haciéndoles partícipes de la nueva estrategia y de los cambios que conlleva. De esta forma, es necesario hacer comprender los nuevos requerimientos que, a nivel profesional, conlleva la internacionalización.

6. Colaborar en la mejora de las comunicaciones entre diferentes sedes.

Es necesario establecer procesos y canales de comunicación adecuados evitando que los trabajadores desplazados se sientan aislados o abandonados.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



7. Creación y desarrollo de políticas de movilidad internacional de la empresa.

Desarrollar políticas generales de movilidad internacional que cumplan con los objetivos internos de la empresa y con las regulaciones vigentes y que contribuyan a la reducción de costes.

8. Generar propuestas y proyectos de formación y desarrollo del personal.

El rol de Recursos Humanos en el proceso es mucho más importante y estratégico donde la formación de los recursos implicados de las distintas áreas, se hace imprescindible para asegurar la competitividad en los nuevos mercados. Este debe buscar la manera en la que todos los trabajadores (incluyendo aquellos fuera de la sede principal) reciban la adecuada formación y proceso de formación.

Por tanto, podemos decir que la globalización ha abierto las puertas a nuevas oportunidades de negocio en el extranjero. Son cada vez más las compañías que como estrategia de crecimiento optan por abrazar nuevos mercados fuera de sus fronteras. Esta expansión internacional tiene como contexto un escenario global marcado por el cambio permanente, el desarrollo tecnológico exponencial y la creciente complejidad e incertidumbre del mundo de los negocios. La gestión del capital humano será para estas empresas un elemento decisivo a la hora de alcanzar el éxito en su proyecto internacional.



## **Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la Empresa Electroquímica de Sagua.**

### **2.1) Situación actual de las industrias de cloro a nivel mundial**

El cloro es esencial para el desarrollo de la industria química y para el mantenimiento de la calidad de vida de la sociedad moderna. Interviene en el proceso de fabricación del 60% de los productos de química básica, también es usado como materia prima en otros importantes sectores: en la formulación del 96% de los productos fitosanitarios, en el 85% de los productos farmacéuticos, en el 40% de los plásticos y en el 25% de los equipos médicos. El 98% del agua potable en el mundo se desinfecta con cloro.

La industria de cloro tiene un gran peso en la economía española. Las plantas de producción de cloro y sus derivados proporcionan empleo directo a unas 500 personas. En tanto que los puestos de trabajo generados por la actividad económica de la industria química española relacionada con el cloro se elevan a 160 000. La capacidad total de producción de cloro en las cinco plantas que actualmente funcionan en España es de 284.000 toneladas anuales.

La capacidad total de los países de la Unión europea se sitúa en 12 millones de toneladas. Alemania con un 43% de la capacidad conjunta es el mayor productor, seguida de Francia con un 12%, Bélgica con algo más del 8%, Holanda con casi el 7%, Reino Unido con el 4% y España con cerca del 2.5% (Sitio Web Cloro.info el 03/09/2018).

Según ("Industria Química," 2015) dentro de los principales exportadores e importadores del mercado mundial de Industria Química en el año 2015 se encuentra que el mayor exportador lo constituye Estados Unidos con el 19.93 %, seguido por el Resto de Aladí con el 19.66%, Asia con el 17.77%, la Unión Europea con el 17.60% y el Mercosur con el 14.94% así como las demás regiones. Mientras que el principal país



de origen en el año 2015 sigue siendo Estados Unidos con un 50% de las importaciones totales. El resto de los países en orden decreciente de relevancia son Asia y Mercosur, seguidos por la Unión Europea y el Resto Aladi.

### **2.1.1) Situación actual de las Industrias de Cloro en la región de América Latina y el Caribe**

En Latinoamérica, el reporte de ICIS indica que las compañías químicas han alcanzado un buen rendimiento en términos generales, logrando en promedio un crecimiento de casi de dos dígitos en los volúmenes de ventas. Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas han mejorado sus resultados operativos. Sin embargo, en términos de la clasificación mundial la imagen de las compañías latinoamericanas se vio un tanto opacada por el fuerte crecimiento de las empresas de otras regiones emergentes, cuyo desempeño fue aún mejor. Es así que dentro del listado de las 100 compañías más importantes a nivel mundial solamente aparecen la brasileña Braskem, en el puesto 21°, y las mexicanas ALPEK (Grupo Alfa) y Mexichem, en los puestos 62° y 98°, respectivamente. Precisamente estas tres compañías son las que lideran el ranking latinoamericano elaborado por ICIS. Además de Braskem, ALPEK (Grupo Alfa) y Mexichem (en ese orden), aparecen Pemex y SQM, en el cuarto y quinto lugar, respectivamente. El liderazgo de Braskem es contundente: prácticamente triplica el volumen de ventas de su rival más cercano, ALPEK. A pesar de este holgado liderazgo, Braskem se ha visto afectada por la reciente desaceleración de la economía brasileña, que venía de un período de constante crecimiento a importantes niveles. La mayor productora de sustancias químicas en América Latina registró en 2010 una ganancia neta de 1,13 billones de dólares, mientras que en 2011 registró pérdidas por 277 millones de la moneda norteamericana.

Además, podemos decir que se desarrolla una inversión \$ 8,3 millones US, con una joint venture entre la empresa estadounidense Klaff Realty y la uruguaya AVS Technology, se anunció la construcción de "la primera planta de cloro limpio en Uruguay", que estará ubicada en el Parque Industrial de Pando. La obra tendrá capacidad para suministrar el 40% del cloro necesario para el país y sus derivados (hipoclorito de sodio y ácido clorhídrico). (Piacente, 2012)



## 2.2) Caracterización de la Empresa Electroquímica de Sagua

Los antecedentes de la fundación de la Electroquímica de Sagua datan de mediados de los años 30, donde tan solo poseía un taller de la alúmina y la fundición, pero no es hasta el año 1976 cuando se monta la Planta Cloro Sosa que se crea la Empresa Electroquímica de Sagua por Resolución No. 76-46 de 13 de diciembre de 1976 dictada por el Ministro de la Industria Química Antonio Esquivel Yedra, formando parte del Grupo Empresarial de la Industria Química (GEIQ) del Ministerio de Industria siendo la única de su tipo en el país. Actualmente se asume una nueva estrategia corporativa relacionada con la Reconversión Tecnológica Planta Cloro Sosa desde el año 2013, la que aún no se ha puesto en marcha debida principalmente a desperfectos técnicos.

La empresa Electroquímica de Sagua está estructurada en una Dirección General, cuatro Direcciones Funcionales (Capital Humano, Contable Financiera, Técnica, Comercialización y Producción) y ocho Unidades Empresariales de Base (Cloro Sosa, Elpidio Sosa, Logística, Mantenimiento, Transporte, Distribuidora Occidente, Servicios Generales, Seguridad y Protección) además contamos con una Dirección Integrada de Proyectos "Reconversión Tecnológica Cloro Sosa". Está reconocida como Empresa de Categoría I por su importancia e incidencia en la Economía del País y un objetivo con peligro químico. Su objeto social se encuentra enfocado a la producción y comercialización de productos químicos.

La **misión** de la empresa es:

Producir y comercializar productos químicos con una alta responsabilidad social, liderazgo y profesionalidad, logrando la total satisfacción del cliente interno y externo, con relaciones mutuamente beneficiosas, reconocidas por su contribución al desarrollo sostenible de nuestro país.

Y **como** visión:

Nos distingue la responsabilidad social en la gestión empresarial, reconocida por su contribución al desarrollo sostenible de nuestro país.

Opera bajo la marca comercial ELQUIM y es una institución dedicada en lo fundamental a las producciones químicas inorgánicas, cuyo objeto social es producir y comercializar producciones químicas además de actividades secundarias, derivadas, eventuales y de apoyo del objeto empresarial. Por su tamaño y propiedad es una



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



empresa grande que cuenta con más de 600 trabajadores, siendo una empresa estatal en Perfeccionamiento Empresarial. En la cartera de negocios contamos con una amplia gama de productos, entre los que se encuentra:

- Cloro líquido: se utiliza fundamentalmente en la potabilización del agua de consumo humano.
- Hidróxido de Sodio: es utilizada para el tratamiento de agua para la generación de electricidad, en la fabricación de jabones, detergentes, agentes de limpieza y en múltiples ramas de la industria.
- Ácido clorhídrico: su principal aplicación es en la limpieza de evaporadores y calderas de vapor, entre las que se encuentran la industria del níquel, como estimulador de pozos, decapado químico de metales, elaboración de productos de limpieza y otros usos.
- Hipoclorito de sodio: utilizado en el tratamiento del agua de consumo humano. Es el desinfectante más económico y de más amplio uso en el país.
- Sulfato de aluminio: utilizado como floculante para la clarificación en la potabilización del agua.
- Silicatos líquidos: utilizados en la industria de la cerámica, sidero-metalúrgica, jabonera y fabricación de tejas infinitas.

Además de 1000 productos de la química ligera que se utilizan en la limpieza y desinfección en el sector industrial, así como de alta demanda popular. Dentro de los que se hallan: Lejía, Detesil mejorado, Safumante, Clorin P, Hiclor I30, Lavavajillas Concentrado y económico, Lavasuelo Ambientador, Detergente Amoniaco, Desincrustante Multipropósito, Gel de manos etc.

## **2.3) Análisis Estratégico Internacional**

### **2.3.1) Análisis Externo**

A nivel mundial esta empresa se inició en el mercado internacional hace apenas veinte años con discretas exportaciones hacia Centroamérica y el Caribe específicamente hacia República Dominicana, pero hace varios años se dejó de exportar debido a la obsolescencia de la planta y a la subida de los precios de los insumos, pero hoy después de haber realizado una Reconversión Tecnológica a la Planta Cloro Sosa se puede



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



volver a recuperar el mercado internacional que ya habíamos alcanzado exportando varios productos de la química pesada hacia varios países del área.

Al realizar un análisis de este mercado vemos que existe una gran variedad de producto de higiene y limpieza doméstica e institucional de diferentes nacionalidades, producidos con Ácido Clorhídrico, Hidróxido de Sodio, e Hipoclorito de Sodio, lo que significa una amplia demanda para los productos de la química pesada, así como la forma de recuperar el mercado. Por lo que se realizó un análisis de las amenazas y oportunidades del entorno donde se determinó lo siguiente:

**Amenazas**

1. Bloqueo económico impuesto por Estados Unidos.
2. Dificultades financieras de los clientes.
3. Inestabilidad de materias primas, materiales y repuestos específicos.
4. Alza de los precios de los insumos.
5. Prohibiciones operativas que afectan los planes de distribución.
6. Doble moneda.
7. Regulaciones financieras en materia de promoción.

**Oportunidades**

1. Existencia de pocos productores de química pesada en el Caribe.
2. Alta demanda de los productos.
3. Alto valor de uso de los productos para otros sectores.
4. Acceso a la Empresa.
5. Programas sociales de la Revolución.
6. Adopción en el país de Sistemas de Normas Internacionales.
7. Incremento de intercambios con otros países.
8. Existencia de espacios publicitarios.
9. Desarrollo de la Informática y las Comunicaciones en todo el país.
10. Desarrollo de diferentes polos turísticos.

**2.3.2) Análisis Interno**

A nivel nacional son líderes en todas las producciones industriales por ser los únicos productores en el país, y en algunas de la Química Ligera en cuyo sector están



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



introduciéndose con muy buenos resultados a pesar de estar establecidas firmas muy reconocidas como Suchel-Proquímia, Labiofam, LIMTEL, etc.

Con la nueva Planta Cloro Sosa la demanda del mercado nacional se garantizará al 100 % por nuestra empresa, actualmente según la capacidad productiva de la planta actual se reportan promedios de ventas anuales durante los últimos años de 3061 Toneladas, este valor constituye el 27 % de la capacidad de producción instalada lo que no nos permite asimilar cualquier aumento que pueda producirse.

El mayor consumo de los productos se encuentra en poder de los Acueductos existentes en las distintas provincias del país, los cuales representan el 94 % de las ventas nacionales. El 6 % restante es consumido por clientes de compras pequeñas anteriormente mencionados.

La empresa cuenta con una Dirección de Comercialización que tiene como misión "Comercializar productos químicos para la industria nacional y la sociedad" y como visión "Ser una empresa que satisfaga las expectativas de los clientes con productos químicos de calidad y reconocido prestigio, así como un competidor establecido en Centro América y el Caribe de la química pesada. Para ello, consolidar la gestión total y la innovación tecnológica como recursos fundamentales de la competitividad y el desarrollo sostenible".

Donde sus funciones principales son:

1. Asesorar y proponer al director general de la empresa, las principales vías de desarrollo de la misma en cuanto a nuevos mercados, productos (servicios) y eliminación de otros de la cartera existente.
2. Dirigir la elaboración, implementación y control de los planes de mercadotecnia.
3. Dirigir, contratar o realizar los estudios de mercado, demanda y pronósticos de ventas requeridos, para elaborar los planes y proyecciones necesarias.

Sus especialistas comerciales se dedican fundamentalmente a la venta de los productos, a pesar de la estructura de esta dirección no existe una administración de marketing bien diseñada, de ahí que los planes de marketing para los productos que se comercializan no poseen la calidad requerida.

No existe un gestor o líder de producto que pueda rendir cuenta por el comportamiento de las ventas, el nivel de satisfacción de los clientes y las principales inconformidades.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Posee canales de distribución a lo largo de todo el país mediante un grupo de equipos de transporte especializados y autorizados por la Defensa Civil Nacional, por tanto, cualquier cliente que realice la compra de alguna de nuestras producciones recibirá los servicios a través de los canales propios de la empresa, este es un rasgo distintivo que los clientes valoran de muy positivo. Luego del análisis realizado se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades tales como:

**Fortalezas**

1. Tecnología avanzada
2. Bajos costos de producción.
3. Alto nivel de calificación.
4. Contar con un sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9001.
5. Contar con presupuesto del 10 % de las utilidades para el desarrollo.
6. Imagen establecida.
7. Ubicación geográfica.
8. Contabilidad y estados financieros certificados.
9. Únicos productores.
10. Productos de alta calidad intrínseca.
11. Contar con transporte especializado.
12. Bajos costos de los insumos y garantía de los mismos.

**Debilidades**

1. Baja disponibilidad de equipos de transporte para hacer frente a la infra estructura logística.
2. Inestabilidad productiva.
3. Diversidad y antigüedad de los medios de transporte.
4. Falta de automatización de los sistemas de gestión.
5. No utilización del contrato como instrumento jurídico.
6. Baja disponibilidad de almacenamiento.
7. Cultura organizacional no orientada hacia el cliente.
8. Falta de agilidad y profesionalidad del entorno tanto administrativo como competitivo.

**2.4) Matriz DAFO**



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Para realizar el análisis DAFO se tuvo en consideración el impacto, y se utiliza la siguiente escala de medición donde:

- 1- Muy débil
- 2- Débil
- 3- Medio
- 4- Fuerte
- 5- Muy fuerte

		Oportunidades										Amenazas								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tot al	1	2	3	4	5	6	7	Tot al
<b>Fortalezas</b>	<b>1</b>	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	<b>46</b>	5	4	5	5	3	5	4	<b>31</b>
	<b>2</b>	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	<b>46</b>	5	5	5	5	3	5	4	<b>32</b>
	<b>3</b>	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	<b>47</b>	4	5	4	4	3	4	3	<b>27</b>
	<b>4</b>	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	<b>47</b>	4	5	3	3	3	3	4	<b>25</b>
	<b>5</b>	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	<b>48</b>	4	5	3	3	3	5	4	<b>27</b>
	<b>6</b>	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	<b>47</b>	5	4	4	5	3	5	4	<b>30</b>
	<b>7</b>	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	<b>48</b>	5	5	5	4	5	3	4	<b>31</b>
	<b>8</b>	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	<b>45</b>	5	5	4	5	4	5	5	<b>33</b>
	<b>9</b>	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	<b>47</b>	5	5	5	4	5	4	5	<b>33</b>
	<b>10</b>	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	<b>45</b>	5	5	5	4	3	4	5	<b>31</b>
	<b>Tot al</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>488</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>281</b>
		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>		
<b>Debilidades</b>	<b>1</b>	3	5	2	3	4	2	4	2	2	5	<b>32</b>	5	5	5	5	5	3	2	<b>30</b>
	<b>2</b>	3	4	5	3	5	2	5	2	2	5	<b>36</b>	5	4	2	5	2	5	5	<b>28</b>
	<b>3</b>	3	5	5	4	5	2	5	2	2	5	<b>38</b>	5	4	3	4	2	5	3	<b>26</b>
	<b>4</b>	2	2	2	3	4	5	5	5	5	4	<b>37</b>	5	4	2	4	4	4	5	<b>28</b>
	<b>5</b>	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	<b>45</b>	3	3	2	4	4	4	5	<b>25</b>
	<b>6</b>	5	5	5	2	1	1	5	2	2	5	<b>33</b>	5	5	5	5	5	5	4	<b>34</b>
	<b>7</b>	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	<b>41</b>	5	5	5	4	3	2	1	<b>25</b>
	<b>8</b>	5	5	5	4	1	5	5	5	5	3	<b>43</b>	5	5	5	5	5	3	4	<b>32</b>
	<b>Tot al</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>307</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>228</b>
		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		<b>8</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	

Fuente: Elaboración propia

La mayor puntuación es obtenida en FO, por lo que se determina que la Empresa está a la ofensiva, es decir, utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Por tanto, podemos decir que la empresa se encuentra preparada para seguir una estrategia de internacionalización.



## **2.5) Sistema de objetivos internacionales.**

### **2.5.1) Misión y Visión empresarial**

La empresa para lograr la internalización debe encaminar su misión y visión:

**MISIÓN:** Satisfacer la demanda nacional de productos químicos de la Industria y la sociedad, contribuyendo a su bienestar.

**VISIÓN:** Ser una Empresa que satisfaga las expectativas de los clientes con productos químicos de calidad y reconocido prestigio, líder en el centro y occidente del país en la química ligera y un competidor establecido en Centro América y el Caribe de la química pesada. Para ello, consolidar la gestión total y la innovación tecnológica como recursos fundamentales de la competitividad y el desarrollo sostenible.

### **2.5.2) Objetivos internacionales**

La empresa de trazarse los siguientes objetivos para poder lograr la internacionalización:

1. Buscar información sobre los nichos que quedan en el mercado internacional de la industria química.
2. Hacer estudios de factibilidad con los precios del mercado de los productos de la química pesada en la región de Centro América y Caribe con vistas a recuperar aquellos mercados que una vez presencia.
3. Investigar sobre todas las peculiaridades del mercado en la exportación de productos de la química pesada en cuanto a regulaciones, leyes, aranceles, etc.

## **2.6) La Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Electroquímica de Sagua**

Según plantea (Ing. Sánchez Machado, 2017) la Gestión de los Recursos Humanos se despliega en la Empresa Electroquímica de Sagua mediante la Dirección de Capital Humano de la siguiente forma:

1. Subsistema de planeación



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Las necesidades de fuerza de trabajo de la empresa están en relación con los objetivos y planes a ejecutar que se expresa con la plantilla de cargos u ocupación aprobada por el Director General. En la elaboración de la plantilla, se tiene en cuenta el nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

2. Subsistema de selección del personal

En la empresa se aplica para la selección, promoción e integración el procedimiento HPG 001 Proceso de selección e integración del personal. el principio por el cual se rige la organización para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción.

- **Etapas de Reclutamiento**

Para definir la política de reclutamiento se tienen en cuenta las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal tanto presentes como futuras y las características del personal según los perfiles de competencia para cada puesto como lo establece el HPG 012 Identificación, validación y Certificación de los Perfiles de competencias. Para ello se parte de un diagnóstico de las necesidades de recursos humanos en cada una de las áreas de la empresa.

- a) **Determinación de las fuentes de reclutamiento:** Se utiliza la fuente de reclutamiento interno, tratando de cubrir el puesto de trabajo con personas de dentro de la empresa a través de la incorporación de personal disponible siempre que éste posea la idoneidad demostrada, de la realización de traslados, rotaciones o promociones. Cuando no existan candidatos internos idóneos se procede a la búsqueda de fuentes externas a través de la Dirección Municipal de Trabajo (DMT), los centros de formación y de enseñanza, las solicitudes espontáneas o registro de candidatos u otras empresas.
- b) **Determinación de las Técnicas de Reclutamiento:** Se utilizan las convocatorias a través de los murales en cada área, la divulgación por los propios trabajadores de la empresa y puede divulgarse a través de la emisora de radio del municipio. Las convocatorias incluyen todos los requisitos imprescindibles para ocupar el puesto de trabajo para que las personas interesadas puedan auto-seleccionarse, tienen una duración de 10 días naturales, durante este período pueden



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



presentarse solamente candidatos internos. Las personas interesadas provenientes del reclutamiento externo optan por ellas una vez vencido este período (10 días naturales) si no existe ningún candidato interno idóneo.

- c) Técnicas de reclutamiento: Los aspirantes se presentan en el área de Recursos Humanos de su Unidad Empresarial de Base y por escrito y con su firma hacen efectiva su aspiración a cubrir la plaza en convocatoria. Cuando se trata de aspirantes externos, porque se han agotado las posibilidades de cubrir el puesto con uno interno, se procede al llenado de la Planilla de Solicitud.

- **Proceso de selección del personal**

En el proceso de selección se tiene en cuenta los resultados de las pruebas psicotécnicas o test psicológicos emitidos por el especialista que pueden predecir la capacidad o potencialidad de un individuo para aprender y adaptarse a una nueva conducta.

La Dirección de las diferentes áreas de la empresa efectúan la selección entre los aspirantes, para desempeñar las ocupaciones o cargos existentes o para su incorporación a cursos priorizando las fuentes internas de la empresa. En segunda instancia, seleccionar a los que procedan de otras fuentes tales como: otras entidades, reserva laboral de las Direcciones de Trabajo, personas sin vínculo laboral, otros.

- **Etapa de incorporación y/o acogida**

La integración de los trabajadores al empleo se realiza en la empresa en coordinación con la organización sindical. La existencia del programa de acogida permite al Técnico "A" en Gestión de los RRHH realizar la fase de acogida en su primera etapa: "El recibimiento al trabajador de nueva incorporación". El programa de acogida elaborado recoge aspectos como: la misión, visión, proyecciones estratégicas, valores actuales, etc. Posteriormente se realiza la presentación a dirigentes (Administración, Partido y Sindicato) y al colectivo de trabajadores.

3. Subsistema formación y desarrollo

- **Etapa de formación**

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación es el elemento fundamental para elaborar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de Capital Humano de la Entidad.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



El diagnóstico se lo realiza cada trabajador a sí mismo en el cual determina sus necesidades de capacitación donde se identifica de las brechas que este presenta entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que posee realmente, este se realiza en las diferentes áreas y por categorías ocupacionales. Estas son identificadas y recogidas mediante el Modelo de Necesidades de Capacitación (DNC).

Después, de recoger todas las necesidades de capacitación por cada trabajador en cada área se elabora el plan de capacitación teniendo en cuenta el plan o presupuesto y se aprueba en el órgano colegiado de dirección al nivel que corresponda.

- **Etapa de evaluación del desempeño**

Teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos constituye una inversión y no un costo, se realiza la evaluación sistemática de su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados.

El análisis de los resultados obtenidos se realiza de forma individual, se lleva a cabo por el jefe inmediato superior, reflejando las evidencias en la evaluación del desempeño, y posteriormente se realiza la evaluación del impacto a nivel de entidad por el Especialista de Capacitación.

La evaluación se realiza en cuatro direcciones fundamentales:

1. Evaluación de la reacción: tiene como objetivo evaluar si la acción de capacitación fue bien recibida, el criterio que tienen los participantes sobre las actividades del programa, los métodos empleados, la participación, los recursos, la comprensión, la aplicabilidad, etc.
2. Evaluación del aprendizaje: se realiza para conocer el grado de aprendizaje logrado por los participantes a partir de constatar en qué medida se han cumplido con los objetivos del aprendizaje propuesto, se efectúa a los estudiantes en períodos intermedios y al finalizar la acción.
3. Evaluación de la transferencia: se realiza para evaluar cómo los participantes en las acciones de capacitación ponen en práctica y aplican lo aprendido. Para esto es necesario dejar transcurrir un período de tiempo después de concluida la acción de capacitación.
4. Evaluación del impacto: se realiza para evaluar los beneficios reales que aporta a la organización las acciones de capacitación impartidas.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Luego de examinar la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa Electroquímica de Sagua podemos concluir diciendo que: carencia de participación del personal en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización, selección inadecuada del personal para cubrir las plazas vacantes, desmotivación del personal de diferentes áreas y preparación inadecuada del personal.



### **Capítulo III: Plan de acción para lograr mediante la Gestión de los Recursos Humanos la internacionalización de la Empresa Electroquímica de Sagua**

El plan de acción se orienta a superar las debilidades, potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y alcanzar los desafíos que implican la Gestión de los Recursos Humanos en la actividad de internacionalización.

Para solucionar estas debilidades detectadas después de analizar la gestión de recursos humanos que se desarrolla en la empresa, es necesario desarrollar un Plan de Acción para poder lograr la internacionalización de la empresa mediante una correcta gestión de estos recursos.

**Tabla I. Plan de acción para lograr mediante la Gestión de los Recursos Humanos la internacionalización de la Empresa Electroquímica de Sagua**

<b>Problemas</b>	<b>Medidas a tomar</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
No aparece ni en la misión, ni en la visión, la exportación de productos.	Reelaborar la misión y visión incluyendo la internalización de sus productos.	Director General Empresa Electroquímica de Sagua .	Abril 2019
No se posee en la entidad informaciones de los exportadores mundiales de química pesada	Revisar el sistema de trabajo del departamento de Comercialización.	Director General Empresa Electroquímica de Sagua .	Junio 2019
Desconocimiento de las funciones e importancia de la mercadotecnia en la	Capacitar a cuadros y especialistas y trabajadores sobre las funciones e importancia de la mercadotecnia	Director General Empresa Electroquímica de Sagua .	Septiembre 2019



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



empresa.	para la empresa, y todo el proceso de internalización.		
No existen estrategias de logísticas que respondan al proceso de internacionalización	Crear un grupo multidisciplinario en la gestión y análisis de la cadena de logística de la empresa basándose en modelos internacionales para la proyección de internacionalización.	Director General Empresa Electroquímica de Sagua .	Noviembre 2019
No existen estrategias de promoción	Desarrollar por parte del personal las técnicas y modelos de promoción de las producciones a internacionalizar	Director de Comercialización	Diciembre 2019
Carencia de participación del personal en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización	Involucrar a los trabajadores en las decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización de la empresa	Director de Recursos Humanos	Cuando proceda
Selección inadecuada del personal para cubrir las	Completar la plantilla con personas con conocimientos,	Director de Recursos Humanos	Cuando proceda



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



plazas vacantes	competencias y habilidades para atender las demandas del exterior.	s	
Carencia de cultura organizacional	Implicar a todos los profesionales, de cualquier área y nivel, en la internacionalización.	Director de Recursos Humanos	Cuando proceda
Desmotivación del personal de diferentes áreas	Establecer procesos y canales de comunicación adecuados evitando que los trabajadores que no inciden directamente en el proceso se sientan motivados en la organización	Todos los directores de las diferentes UEB	
Inexistencia de políticas de movilidad internacional de la empresa	Desarrollar políticas generales de movilidad internacional que cumplan con los objetivos internos de la empresa y	Director de Comercialización	Cuando proceda



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



	con las regulaciones vigentes y que contribuyan a la reducción de costes.		
Preparación inadecuada del personal	Proceder a la formación adecuada de los recursos humanos de las distintas áreas.	Especialista de Capacitación	Según fecha prevista en el Plan de Capacitación

Fuente: Elaboración propia



## **Conclusiones**

Una vez culminada la investigación, se arribó a las conclusiones siguientes:

- Se realizó una revisión bibliográfica de los aspectos conceptuales relacionados con el proceso de internacionalización de empresas, así como el papel de la gestión de los recursos humanos en el mismo.
- Se desarrolló un análisis del estado actual de las industrias de cloro a nivel mundial, así como el proceso de internacionalización que llevan a cabo las empresas cubanas actualmente.
- Se efectuó un diagnóstico de la entidad objeto de estudio de la investigación, determinando que la estrategia que sigue la empresa es defensiva debido a que aprovecha sus fortalezas en función de las oportunidades, así como el desempeño, formación y preparación de los recursos humanos en el logro de las ventajas del proceso de internacionalización.
- Se detectó no obstante en su misión y visión no se expresa la finalidad de exportar productos, no poseen un departamento de marketing sino de comercialización ni cultura sobre la internacionalización en los diferentes mercados.
- Se propone un plan de acción a largo plazo para lograr mediante la Gestión de los Recursos Humanos la internacionalización de la empresa.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



## **Bibliografía**

1. De la Espriella, A. M. (2016). Los retos de Recursos Humanos en la internacionalización.
2. Dr. C. Marquetti Nodarse, H. Cuba: importancia actual del incremento de las exportaciones 52.
3. Fénix Moreno, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos Internacionales: Integración a través de políticas* (Maestría ), Universidad de Sevilla.
4. Industria Química. (2015). *ASIQUM*.
5. Ing. Sánchez Machado, M. E. (2017). Administración de capital humano. Empresas Electroquímica de Sagua.
6. Piacente, P. (2012). Industria y Mercados
7. Villarreal Larrinaga, O. (2008). La internacionalización de la empresa: El modelo de las diez estrategias *Revista internacional administracion y finanzas Volumen 1*.