

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



*Tesis para optar por el Grado Académico de
Máster en dirección de empresas*

*Título: Metodología para evaluar la competitividad de
las empresas exportadoras. Aplicación en la
UEB Geomirera Holguín.*

Autor: Lic. Yunier Sarmiento Ramírez

*Tutoras: MSc. Ana Gloria Madruga Torres
MSc. Saimelyn A. Forteza Rojas.*

Diciembre- 2010

Resumen

La internacionalización de las empresas es un fenómeno actual que ha evolucionado con mucho dinamismo y desde muy diversas expectativas mantiene interesados a todos los investigadores. Actualmente, el entorno empresarial cubano se hace cada vez más dinámico, a la luz de las transformaciones que se están produciendo en la economía internacional, por lo que se impone cada vez más su adaptación en el escenario de la competitividad. Con el paso del tiempo y con la finalidad de dar respuesta a las nuevas condiciones que nos impone la globalización, surgen numerosas teorías que intentan explicar éste fenómeno, no obstante por su complejidad, aún cuando no ha podido configurarse un único modelo válido.

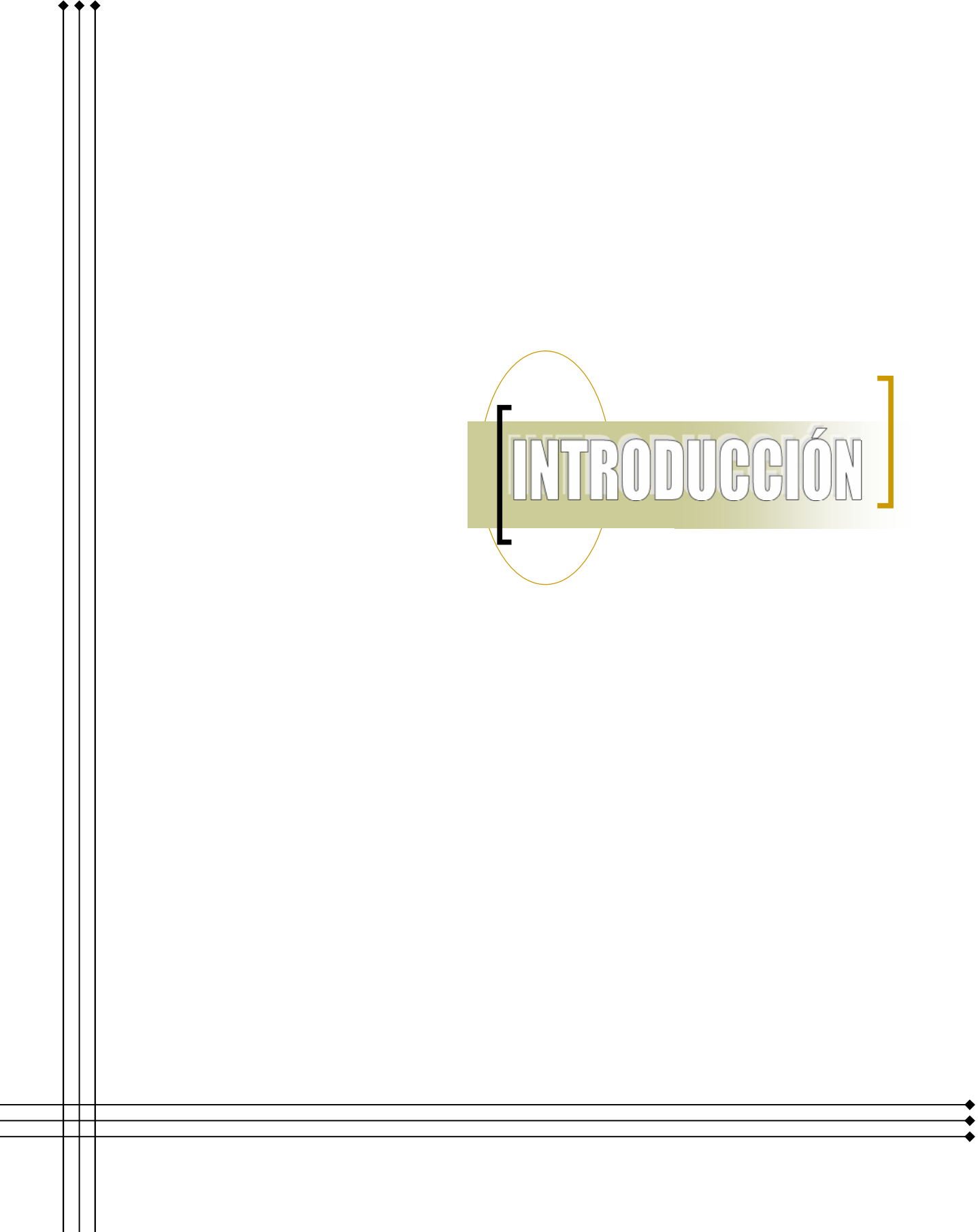
Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo diseñar una metodología para evaluar la competitividad de la empresa exportadora cubana que permita elaborar una estrategia coherente para su inserción en el mercado internacional.

La metodología constituye una herramienta de trabajo para las empresas, que favorece el proceso de decisiones en cuanto a su orientación hacia el exterior y permite definir su nivel competitivo e identificar las restricciones que presentan en torno a los factores determinantes de la misma. Integra criterios de medición de la competitividad estructural, resaltando otros indicadores que han adquirido relevancia en el contexto internacional, sin obviar las vías tradicionales de medición.

Fue aplicado en la Unidad Económica Básica (UEB) Geominera Holguín lo que permitió diagnosticar que el nivel de competitividad de la empresa es regular. En el período de análisis se evidencia la mejoría de su desempeño exportador y sus productos han ganado en competitividad, pero deben continuar trabajando por mejorar sus producciones a través de una estrategia de apoyo a la producción.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Medición de la competitividad como variable del desempeño empresarial.	5
1.1 Valoraciones críticas del sistema empresarial actual.	5
1.2 Análisis histórico y conceptual de la competitividad.	8
1.3 Teoría económica sobre la competitividad y sus determinantes.....	11
1.4 Medición de la competitividad	14
Capítulo II: Diseño de una metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras	16
2.1 Diseño de la metodología	16
2.1.1 Etapa I: Evaluación de la situación actual de la empresa.....	17
2.1.2 Etapa II: Indicadores de resultado de la competitividad estructural.....	19
2.1.3 Etapa III: Evaluación de factores causales de la competitividad.....	21
2.1.4 Etapa IV: Determinación del nivel competitivo de la empresa.....	30
Capítulo III. Aplicación de la metodología en la Unidad Económica de Base Geominera Holguín.	33
3.1 Evaluación de la situación actual de la empresa.....	33
3.2 Cálculo de los indicadores de resultado de la competitividad estructural.....	38
3.3 Evaluación de los factores causales de la competitividad.....	39
3.4 Determinación del nivel competitivo de la empresa.....	49
Conclusiones	51
Recomendaciones	52
Bibliografía	53
Anexos	56



[INTRODUCCIÓN]

Hoy, el mundo se encuentra en una situación inédita debido a la crisis mundial que afecta a todo el sistema financiero y contamina crecientemente al aparato productivo. A pesar de las acciones realizadas por los Organismos Económicos Internacionales y los principales países capitalistas desarrollados en aras de atenuar el efecto de la misma en la economía mundial, todavía existen riesgos, y el aumento de la volatilidad ha puesto a varios países en desarrollo en una situación de mayor vulnerabilidad a las perturbaciones financieras, en especial a aquellos con grandes déficits de cuenta corriente, tipos de cambio fijo o sectores bancarios nacionales fuertemente endeudados en los mercados internacionales.

Cuba no queda al margen de estos procesos y, entre otros aspectos, que la colocan en un gran reto frente a las implicaciones que surgen como consecuencia de la acción del globalismo neoliberal y la actual crisis, se encuentran:

- La necesidad de colocar la economía cubana a tono con la dinámica de los cambios tecnológicos de la economía mundial.
- Los niveles de endeudamiento de la economía cubana y la necesidad de financiamiento externo, para hacerle frente a los pagos de la deuda y al necesario proceso de inversiones en la economía.
- Necesidad de obtener mercados para la exportación que permitan generar los recursos necesarios para hacerle frente a las necesidades de desarrollo económico interno.
- Necesidad de diversificar sus exportaciones y de elevar los niveles de eficiencia económica interna.

Como se ha planteado, para el país, conectarse a la economía internacional es de vital importancia en estos tiempos. Las nuevas ideas pueden ser definitivas para el mantenimiento de la empresa cubana en el mercado, donde la fuerte competencia en lo referente al precio, calidad y variedad de productos y servicios da lugar a nuevos negocios, recrudesciendo la rivalidad entre empresas. Por tanto el éxito empresarial, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa. Cuando se habla de adaptación es conveniente separar claramente los factores que inciden en ella. Principalmente se pueden separar en dos grupos: los externos, que son los que están ligados al entorno y de difícil control, y los internos se relacionan con la propia organización y, por tanto, ella puede controlar.

Lo anterior se circunscribe, en su concepción, al proceso de administración empresarial que concibe la planificación, organización, dirección, y control, que en última instancia responde a la gestión del sistema empresarial en su conjunto, la cual debe estar dirigida al logro de la misión y visión de la organización.

En la Resolución Económica del V Congreso de PCC se planteó que: "El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas

contemporáneas(...) deben constituir prioridad para el país, a fin de garantizar la mayor eficiencia en las gestiones y procesos productivos”.

En consecuencia, se viene desarrollando desde hace algunos años el proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE) el cual ha constituido, para las empresas cubanas un punto de partida en el trabajo por la eficiencia y eficacia, sentando las bases para nuevos estilos de trabajo y dirección; sin embargo, debe desarrollarse en un contexto donde en el entorno macro y micro presenta serias limitaciones. Entre los problemas con mayor incidencia negativa se pueden señalar los que se relacionan con la introducción de innovaciones tecnológicas y el mantenimiento de un sistema económico dual, que por razones objetivas impide que el tipo de cambio desempeñe un papel más activo. A los fines de la competitividad convergen factores que se derivan de las decisiones de política del gobierno, de estrategias de las empresas y de estado, de competencia de la industria considerada, que al interactuar, generan una red de causalidades la cual no es fácil de interpretar. Por consiguiente, esta situación determina que las empresas enfrenten problemas para orientarse hacia la competitividad; constituyendo una asignatura pendiente del proceso de Perfeccionamiento Empresarial pues no define cómo analizarla teniendo en cuenta nuestras características.

Por lo planteado se definen como objeto de la investigación el sistema de dirección y el campo de acción el proceso de diagnóstico de la competitividad empresarial.

Paralelo a esto, el proceso de apertura al exterior y la prioridad dada por el Gobierno cubano a la generación de ingresos en divisas, ha adquirido un significado muy especial. El país está inmerso en la tarea de desarrollar y diversificar sus exportaciones, así como sustituir importaciones, en aquellos sectores en que ello sea rentable, mediante el desarrollo de productos y servicios en el mercado interno, desempeñando el sector exportador un importante papel en la financiación de la economía nacional. El éxito de este desafío depende, entre otros factores, de la competitividad de las empresas que producen rubros exportables. Sin embargo, las empresas exportadoras cubanas, incluso las que presentan productos de calidad requeridos para la exportación no logran una inserción sistemática en el mercado internacional, lo cual puede estar relacionado con la ausencia de investigaciones en el contexto cubano que explique el por qué de este comportamiento.

En la literatura revisada se observan propuestas alternativas para el estudio del proceso de competitividad en el contexto internacional, aplicados en lo fundamental a economías que funcionan sobre la lógica del mercado. Los instrumentos versan sobre la base de disímiles criterios sobre los factores condicionantes de la competitividad y su forma de medición, más no existe un consenso teórico y práctico en los autores. Vale especificar que las propias limitaciones de la ideología y principios de base que sustentan dichas propuestas, no son aplicables a la empresa socialista cubana, que funcionan sobre la base de la planificación centralizada.

Lo anterior explica por qué no son aplicables a la empresa cubana, partiendo del hecho de que su concepción como organización está orientado a la satisfacción de las necesidades de la sociedad en su conjunto, explicando una situación problemática existente.

Lo expuesto permite identificar una contradicción externa entre la ausencia de una herramienta que permita evaluar la competitividad de la empresa exportadora, adecuada a las condiciones de la economía cubana actual y la necesidad de diseñar una estrategia coherente para su inserción en el mercado internacional, y como problema científico:

¿Cómo evaluar la competitividad de la empresa exportadora cubana que permita diseñar una estrategia coherente para su inserción en el mercado internacional?

De modo que el objetivo general de esta investigación es diseñar una metodología para evaluar la competitividad de la empresa exportadora cubana que permita diseñar una estrategia coherente para su inserción en el mercado internacional.

Para dar solución al problema científico planteado y al objetivo declarado se formuló la hipótesis siguiente:

El diseño de una metodología para evaluar la competitividad de la empresa exportadora cubana, sobre la base de una secuencia lógica de etapas que incluye el cálculo de indicadores y la evaluación de factores estructurales de competitividad permitirá diseñar una estrategia coherente para su inserción en el mercado internacional.

Para la realización del estudio se plantean las siguientes tareas de investigación:

1. Construir el marco teórico - referencial del estudio derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto y el campo de investigación.
2. Diseñar una metodología para evaluar la competitividad de la empresa exportadora.
3. Elaborar los fundamentos teóricos de la metodología que permita analizar integralmente la competitividad de las empresas cubanas.
4. Argumentar cada una de las etapas de la metodología.
5. Determinar los indicadores que integran cada etapa.
6. Aplicar la metodología en la Unidad Económica de Base Geominera Holguín.
7. Procesar la información de la aplicación de la metodología elaborado.

Para el desarrollo de las tareas se aplicaron métodos de investigación:

De nivel teórico: Dialéctico-Materialista: Empleado como método general, que se concreta en los demás métodos empleados, así como para la solución de la contradicción identificada en la investigación, generando cambios de carácter cualitativos y cuantitativos.

INTRODUCCIÓN

Histórico-lógico: Para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico lo que permitirá definir períodos históricos y las regularidades del mismo.

Análisis-síntesis: Con énfasis en el procesamiento de la información para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones.

Hipotético-deductivo: En la elaboración de la hipótesis y de la metodología. Su formulación científica se explica y conforma a partir de la concepción teórica asumida, y la confirmación alcanzada en la aplicación de una metodología alternativa que se sustenta en la formulación inferida.

Modelación: Para la concepción de la metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras desde un enfoque dialéctico, flexible e integrado por etapas, revelando sus relaciones esenciales y que su aplicación posibilite una sistemática información del objeto transformado.

Enfoque sistémico-estructural: En la modelación de la concepción teórica, mediante la determinación de sus componentes y relaciones esenciales, y la elaboración de la metodología.

Del nivel empírico: Los métodos utilizados fueron: el análisis documental y las técnicas de observación, entrevista y encuestas para la recolección de información pertinente sobre la aplicación de la metodología, así como la consulta a expertos para la búsqueda de consenso sobre la metodología propuesto elaborado en el proceso investigativo.

La relevancia de esta investigación puede resumirse en el diseño de una metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras adecuado a las condiciones de la economía cubana actual; concebido sobre la base de una secuencia lógica de etapas que integra los criterios de medición de la competitividad estructural a través del cálculo de indicadores y evaluación de factores; favoreciendo el diseño de una estrategia coherente de inserción de la empresa en el mercado.

La presente investigación además de la introducción está formada por tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, la bibliografía empleada y los anexos. En el primer capítulo se abordan los elementos teóricos que fundamentan el surgimiento y evolución del objeto de investigación y el campo de acción, así como se determina, a partir de esos elementos la fundamentación científica del problema planteado. En el segundo capítulo se le da solución al problema científico planteado y cumplimiento al objetivo trazado mediante el diseño de la metodología para evaluar la competitividad, así como en el tercer capítulo se aplica la metodología en la Unidad Económica Básica (UEB) Geominera Holguín, que permite la validación de la metodología.



[CAPÍTULO I]

Capítulo I: Medición de la competitividad como variable del desempeño empresarial.

1.1 Valoraciones críticas del sistema empresarial actual.

Los vocablos eficiencia, excelencia y competitividad son los más utilizados tanto en medios empresariales como políticos y socioeconómicos. Ello se debe a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos, que han pasado por necesidades prácticas, a planteamientos más abiertos y expansivos.

Esta exposición a un medio tan dinámico hace que cualquier iniciativa económica deba afrontarse con una perspectiva amplia del futuro, del entorno y de la competencia, muy distinta a la óptica tradicional; esto está incidiendo en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa empresarial.

Este agente de cambio, que es capaz de determinar el equilibrio dinámico de la empresa y en definitiva su capacidad de supervivencia y de éxito, es la competitividad.

Dicho término alude a un concepto relativo, referido a la posición de la empresa en el mercado y tiene un significado algo difuso y difícil de expresar formalmente. Sin embargo, incluye a todas las actividades y procesos necesarios para iniciar y continuar una actividad empresarial y por tanto abarca tanto la generación de la propia idea del negocio como la definición y utilización de las distintas variables necesarias para explotar dicha idea a lo largo del tiempo.

Es por tanto, la competitividad, la base que debe examinarse antes de que la misma pueda introducirse de forma eficaz en los mercados internacionales y es necesario conocer antes de competir exitosamente a nivel internacional en qué se es competitivo.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje de las organizaciones donde el directivo es el encargado de liderar dicho proceso. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en las funciones de dirección. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar su objetivo.

Una vez identificadas las formas de medición de la competitividad cabe la posibilidad de lograr un correcto planteamiento, dirección e implantación de acciones de mejora que podrían elevar la capacidad competitiva de estas y lograr una inserción más acelerada de estos productos en el mercado internacional.

En este proceso se considera clave la gestión directiva, cuyo papel pasa a ser determinante en el proceso de toma de decisiones. Los procesos estratégicos internacionales parten de ubicar al directivo en el centro de atención debido a la responsabilidad que sobre la evaluación y el control de los mismos estos poseen. Por otra parte la visión estratégica internacional del directivo tendrá una influencia determinante en el alcance y la agresividad de las proyecciones formuladas para su empresa. Una vez llevado a cabo la estrategia se deberá

establecer un proceso de control y seguimiento de las iniciativas estratégicas desplegadas en torno a la mejora, así como de su desempeño competitivo con relación a los objetivos-meta deseados. De esta manera, los directivos pueden usar esta información para iniciar acciones correctivas y resolver las desviaciones encontradas. Estas actividades de control no solo evalúan y corrigen el desempeño actual, sino que también crean la base para la mejora continua del sistema.

Con el objetivo de iniciar un proceso de cambio y de adaptar las empresas a la dinámica de los cambios internacionales el V Congreso del Partido en octubre de 1997 dictó las líneas a seguir en la transformación empresarial declarándose como objetivo la elevación de la eficiencia económica a partir del predominio de la empresa estatal socialista.

Para el análisis, es imprescindible partir del concepto de perfeccionamiento declarado en los documentos oficialmente aprobados, el cual se define como un proceso de mejora continua de la gestión de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes y servicios competitivos.

El Perfeccionamiento que se está implantando en estos momentos constituye un elemento muy positivo para nuestro país y para el socialismo en general. Desde hace algunos años se hacía inminente la necesidad de ordenar en sistema los procesos evolutivos que estaba sufriendo necesariamente el ambiente empresarial cubano. En sus bases se constata un proceso gradual de descentralización, aún insuficiente, que da respuesta a la urgente necesidad de hacer depender la situación económica y social de los agentes de la producción, el empresario, el colectivo laboral y su acción sobre la eficiencia y los resultados de su gestión, eliminando el papel antes jugado por el presupuesto como fuente de subsidio empresarial. La primera cuestión sería pues destacar los aportes más novedosos contenidos en el actual diseño. El sistema de perfeccionamiento empresarial parte de exigir de todos los actores económicos una acelerada actualización sobre la gerencia moderna internacional y su aplicación al máximo posible en nuestras empresas, teniendo como marcos y límites la pertenencia de estas empresas a una sociedad socialista con plan central.

Ubicados en las experiencias internacionales, se pretende una empresa flexible, cuya organización, plantilla y estructura de dirección constituya un traje a la medida y donde basados en un aparato estatal moderno y eficiente se pueda dar margen a la creación de estrategias y al logro de la competitividad, concepto que por vez primera aparece dentro de los objetivos empresariales y que surge apoyado en primer lugar por la disminución paulatina del carácter monopólico de las producciones. Esta empresa nace en un momento donde la reestructuración de las instituciones estatales, las leyes y la apertura de la economía se hacen patentes y donde el gobierno ha realizado análisis muy profundos sobre los cambios. En el desarrollo interno de la empresa aparecen como muy destacados los conceptos y mecanismos de la organización del trabajo y los salarios, así como los aspectos financieros.

La filosofía de los documentos oficiales del perfeccionamiento reiteran explícitamente la necesidad de lograr no solamente la eficiencia si no la competitividad y de forma implícita se observa cierta ampliación del espacio que ocupara el mercado o las nuevas condiciones de funcionamiento de las empresas y de los organismos de administración central del Estado.

Siguiendo las pautas dictadas por el V Congreso del PCC, de lograr una empresa estatal eficiente, que retome y adapte a nuestras condiciones las mejores prácticas gerenciales internacionales se han incluido de forma muy oportuna líneas de funcionamiento que incluyen la planificación estratégica, la planificación por objetivos, el enfoque de calidad total, el estilo de crear organizaciones planas, el uso de los métodos de trabajo en grupo, así como técnicas de implementación del cambio y el proceso de solución de problemas. Así mismo, se han incluido los conceptos generales de misión, visión y su relación con el concepto de estrategia.

Desde el punto de vista del funcionamiento de los subsistemas existe un minucioso empeño en que los elementos de planificación y análisis financiero a corto plazo estén claramente detallados y respondan a las prácticas internacionales modernas. Estos aspectos guardan una estrecha relación perfectamente demostrable con cambios previamente efectuados en el sistema bancario cubano, en el funcionamiento financiero del país y en el movimiento de planificación de la economía nacional, la cual ha dado un importante giro hacia una planificación con énfasis financiero. En el subsistema de Mercadotecnia aunque aparece declarada la necesidad de que constituya una filosofía empresarial enfocada al cliente no está explícito en las funciones de la empresa en ese subsistema como tal, ni en el espíritu general de los documentos. En realidad el enfoque es hacia la gestión de facturación y venta, y no hacia el trazado de estrategias y políticas integrales que conjuguen los elementos de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, canales de distribución y publicidad) con los estudios de mercado. Podría valorarse que en las causas de esta concepción asistémica se encuentra el hecho de que el espacio del mercado se encuentra limitado y poco definido aún en concepciones de la estrategia del país y se hace en extremo difícil un enfoque de mercadotecnia en una empresa con mercado externo pero manteniendo en lo interno un "cuasi mercado". No obstante, como tenemos un mercado externo y algunos elementos de mercado en lo interno se hace necesaria una delimitación más sistémica y una profundización del contenido de este Subsistema.

De cualquier forma estos son problemas que habría que resolver a partir de profundos análisis teórico-prácticos sobre el modelo de socialismo cubano teniendo presente la sensibilidad política contenida en cualquier decisión.

En el aspecto relativo al concepto de calidad total en general se observa un enfoque de calidad hacia el producto y no hacia la gestión empresarial como un todo, normalizando y definiendo una estrategia para la búsqueda de la excelencia constante. Está claro que construimos una empresa socialista en un entorno que funciona sobre la base de un plan que usa palancas de mercado y donde por mucho que deseemos emplear técnicas y conceptos

modernos de dirección, esto pasa por las concepciones de un modelo socialista donde muchas aristas se están definiendo en medio de una crisis económica profunda y una batalla ideológica sin precedentes. Pero la misma causa que explica la mesura y la asistematicidad de cuestiones que tienen que ver con el mercado, por los peligros a que se exponen nuestros objetivos, explican la necesidad de encontrar la forma de emplear todo lo que puede aportar el mercado a la velocidad que implica tener que recuperar nuestra economía y que no siga abriéndose la brecha que nos distancia del desarrollo y la competitividad internacional. Si no se logra esto tampoco construiremos el socialismo, el cual supone como todos conocemos distribución justa de la "riqueza" y elevación de la calidad de vida de la población.

Guardando relación con lo planteado resulta imprescindible esclarecer los conceptos de competitividad y la forma en que se considera en la evaluación del desempeño empresarial.

1.2 Análisis histórico y conceptual de la competitividad.

Disimiles son las conceptualizaciones que aparecen recogidas en la literatura pero es necesario destacar que el concepto de competitividad de una nación no es reciente, pues sus orígenes se remontan a la época mercantilista y a las teorías del comercio. Pero a pesar de ser un concepto que ya se discutía varios siglos atrás, concretamente desde el siglo XVI (Allen, 1988), no ha existido en la literatura un acuerdo de lo que realmente implica. Algunos autores han intentado explicar este hecho argumentando, fundamentalmente, que cada nación posee diferentes ventajas comparativas (recursos naturales, costes de producción, etc.), por lo que no tiene sentido el desarrollo de una teoría que explique la riqueza económica de países con un pequeño número de factores genéricos y universalmente aplicables. Otros autores, sin embargo, destacan la importancia de que exista un acuerdo en la definición del concepto de competitividad como requisito para la generación de un adecuado marco teórico sobre el mismo. Así, por ejemplo, Ezeala-Harrison (1999) advierte que el término competitividad representa un factor muy importante en la política económica de una nación, por lo que no se puede abandonar la idea de llegar a un consenso sobre su significado, siendo necesario especificar una idea de competitividad de una nación en términos concretos y observables. Adicionalmente, Porter (1990a) argumenta que, además de adoptar cualquier definición propuesta sobre competitividad, es más relevante el desarrollo de una teoría que sea ampliamente aceptada para explicar la competitividad de una nación. La reiteración en la utilización de determinados conceptos por parte tanto de economistas teóricos como de gestores de la política económica garantiza la popularidad de dicho término, pero no así la existencia de un consenso relativo al significado y la justificación de los mismos.

Una visión integradora de los distintos criterios adoptados para definir la competitividad conduce a agruparlos en dos categorías básicas. Por una parte, los criterios que están relacionados con la empresa o el sector permiten describir la competitividad en el nivel micro, mientras que aquellos relacionados con el entorno nacional hacen

referencia al nivel macro de la competitividad. Por tanto, la competitividad de un país está sujeta a cambios tanto en el nivel micro como en el nivel macro, pudiendo ser considerada como un fenómeno esencialmente del nivel micro, influido por determinados parámetros del nivel macro. Como consecuencia, la actividad de exportación de un país en mercados extranjeros, la actividad de importación de bienes y servicios competitivos en los mercados domésticos y la actividad macroeconómica global están todas influidas por parámetros micro y macro de competitividad.

Desde el punto de vista macro, para la Comisión de las Comunidades Europeas¹ existen dos significados básicos de la competitividad². Por una parte, la competitividad de un país se asocia a la capacidad de incrementar su cuota de exportación en los mercados internacionales. Por otra se entiende por competitividad la capacidad de sostener una tasa de crecimiento económico elevada sin que el saldo por cuenta corriente se deteriore.

En la primera acepción, se asocia la competitividad con el crecimiento de la participación de la exportación del país en el comercio mundial, lo cual puede explicarse por factores tan diversos como unos menores precios relativos, una mayor calidad de la producción del país, una caída de la demanda nacional que fuerce a los productores nacionales a dirigirse hacia mercados exteriores, unos adecuados canales de distribución, etc. En la segunda definición de la Comisión se vincula competitividad con la capacidad de las naciones de hacer frente a la restricción impuesta por el sector exterior, es decir, un país es más competitivo cuanto menos contracíclico sea el comportamiento de su sector exterior, de modo que el crecimiento económico no se vea amenazado por el deterioro de su balanza por cuenta corriente derivado del incremento de las importaciones.

También puede citarse la propuesta ofrecida por el informe del Foro Económico Mundial, según el cual por competitividad se entiende la capacidad de un país o de una empresa para proporcionalmente, generar más riquezas que sus competidores en el mercado mundial.³ Esta noción de competitividad que equipara el comportamiento de las naciones con el de las empresas, ha sido objeto de profunda crítica por parte de aquellos autores que opinan que la rivalidad entre las empresas en los mercados internacionales nada tiene que ver con la rivalidad entre las naciones.

Porter⁴, por su parte, considera que la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países y expresa que la competencia hace referencia a la posición competitiva de una empresa con relación a los demás, y se pone de manifiesto por su capacidad de producir bienes y servicios en unas condiciones de precios,

¹ Se tomo como referencia este por la experiencia y tradición en estudios de competitividad que tiene la región europea, donde se encuentran radicados los dos estudios líderes de competitividad (WEF – IMD).

² Verdeguer Puig Enrique. Boletín económico de ICE. # 2436 p 3255. El concepto de competitividad. Gabinete del Sector Exterior. Secretaría General Técnica de Ministerio de Comercio y Turismo.

³ Revista World Economic Forum. (1994). The World Competitives Report.

⁴ INCAE, 1997.

prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que les permiten ganar o mantener cuotas de mercado.

Para referirse a la competitividad de una empresa, se plantea además que es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.⁵ La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Muy relacionado con esta vertiente es el concepto de competitividad de un producto que estaría relacionado con la capacidad de este de satisfacer las necesidades de los consumidores, diferenciándose de los productos similares. Esta conceptualización tiene estrecha relación con la empresarial pues es la propia empresa la que genera los atributos del producto para su diferenciación.

Sin duda el concepto de competitividad es de gran importancia para los sectores productores de bienes, estando vinculado a una gran variedad de factores relacionados, como son la tasa de cambio nominal, los precios relativos y a los costos de producción, pero también, a la estrategia competitiva de las empresas, altamente significativas, como la diferenciación del producto, la calidad del mismo y el estilo de management. Además, en un contexto de globalización el análisis de competitividad no puede circunscribirse a los indicadores relativos al comercio internacional sino que también tiene que abarcar la penetración de los mercados mediante exportación de tecnología e inversión externa directa. Por tanto como se ha planteado, debido a la variedad de factores que la condicionan es necesario abordarla desde el enfoque estructural, por lo cual se propone un concepto de referencia para la investigación que guarde relación con la competitividad estructural y que se acerque lo más posible a las condiciones de la empresa cubana actual. Por esta razón se empleó el criterio y/o juicio de expertos⁶ para constatar la conveniencia del empleo del concepto como referencia en la investigación y su adecuación a las condiciones actuales.

El procesamiento criterio de expertos⁷ mostró que es válido la utilización de siguiente concepto como marco de referencia en la investigación:

⁵ Alonso, José Antonio (1992): "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos conceptuales y empíricos". ICE, Especialización Comercial y Competitividad, mayo de 1992, número 2005, España (pp 38-76).

⁶ Inicialmente se seleccionaron 18 posibles expertos de diferentes tipos de entidades y su labor implica una relación determinada con la temática. A estos posibles expertos se les aplicó la encuesta para determinar su coeficiente de competencia; seleccionándose los 10 que más alto coeficiente presentaron. De los expertos seleccionados, 5 de ellos obtuvieron un valor por encima de 0.8, que significa que su coeficiente de competencia es alto. Los cinco expertos restantes obtienen un coeficiente medio pero muy cercano a los 0.8, todos superiores a los 0.74.

⁷ Un 30 % de los expertos estuvieron muy de acuerdo, 40% de acuerdo, 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10 % no estuvo de acuerdo.

La Competitividad es la capacidad que tiene una empresa localizada espacialmente, de aprovechar sus recursos para producir de manera continua con eficiencia y eficacia bienes y servicios para la exportación, que permita una inserción sistemática en los mercados internacionales.

Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro. A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se destacan los factores relevantes para la empresa, referidos a precio, costos, calidad etc. La competitividad de una empresa está condicionada por el espacio geográfico en el cual se encuentra establecida; por cuanto la idea localización o posición geográfica lleva a incorporar dentro del análisis elementos tales como: facilidades de transporte, características del entorno ambiental, infraestructura, ubicación de mercados y materias primas, así como redes de transporte, que le confieren ventajas o desventajas a la actividad productiva y juegan un papel decisivo en el desempeño de las empresas; además es conocido que el grado de desarrollo económico que muestra un país va a determinar, obviamente, el nivel de beneficio que aporta el entorno espacial a la empresa. Las empresas debe ser capaces de aprovechar al máximo como prioridad estos recursos internos del país que conllevaban a una minimización de los costos de producción, enriqueciéndolas en su contenido tecnológico y personal calificado que permita una producción continua. Se toman como factor fundamental de competitividad la eficiencia ya que de cierta forma nuestro país ha establecido que la ventaja competitiva de nuestras empresas debe ser entorno a los costos; de acuerdo a los objetivos planteados en el decreto ley 252 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial. A su vez, el otro factor representativo es la eficacia. La máxima dirección del país ha convocado al sistema empresarial a trabajar por ser eficaz en su gestión, constituyendo este factor un elemento distintivo de nuestro sistema de planificación centralizada. Como se ha mostrado en el concepto se ha tratado de integrar los factores de competitividad, pero resaltando los elementos más importantes en las condiciones de la economía cubana actual, donde está tomando gran fuerza el aprovechamiento de los recursos locales en aras de sustituir importaciones y de generar un proceso exportador estable capaz de cumplir con los compromisos externos y los objetivos del país, donde se ha apostado por incorporar ventajas competitivas dinámicas pero resaltando los costos como factor de diferenciación fundamental.

1.3 Teoría económica sobre la competitividad y sus determinantes

La teoría económica sobre la competitividad internacional se representa sobre dos pilares fundamentales: la teoría económica tradicional y la teoría económica moderna. Dentro de la primera incluimos los principales modelos propuestos sobre el comercio internacional y por otro lado, el modelo más dinamizador en la teoría económica moderna ha sido propuesto por Porter en su libro "Las Ventajas Competitivas de las Naciones",

definido como el diamante de la ventaja nacional. Cada uno de los pilares ha sido liderado por un economista cuyas ideas han permitido el avance del término de competitividad internacional hacia una representación más clara de la realidad y un concepto más dinámico de la competitividad de las naciones. Se refiere a Adam Smith, con su teoría de la ventaja absoluta, y a Michael Porter, con su teoría de la ventaja competitiva.

El mercantilismo (Siglos XVI – XVIII) explica que en el comercio no todos los países resultan ganadores, puesto que un superávit comercial de un país se convierte en un déficit comercial para otro. En contraste, la teoría que apareció a continuación, denominada ventaja absoluta (Adam Smith-1776), considera el comercio como un juego de suma-suma donde no existirían perdedores si los países se especializaran en producir aquello que hacen mejor o más barato. Este marco teórico fue ampliado por Ricardo (1817) al plantear la posibilidad de obtener una ventaja comparativa en aquellos productos que al país le resultara comparativamente más beneficioso producir para vender a sus socios comerciales, aunque no disfrutase de ventaja absoluta. A su vez, Heckscher y Ohlin (1919, 1933), en un intento de superar las limitaciones existentes en la teoría precedente, consideran que la ventaja comparativa surge de las diferencias en las dotaciones de factores. Aunque aparentemente ello parecía evidente, la Paradoja de Leontief (1953) sugiere que la teoría de dotación de factores no funcionaba bien en el mundo real. Otros economistas han desarrollado teorías alternativas para complementar los modelos precedentes y de esta forma ayudan a entender y a evaluar el debate existente sobre la competitividad como ciclo del producto (Raymon Vernon-1966), la similitud del país (Staffan Linder-1961) y el comercio basado en las economías de escala (Krugman y Lancaster -1979).

La teoría económica moderna surge como respuesta a una economía cada vez más globalizada, donde existe un mayor grado de concentración empresarial, un mayor número de multinacionales que operan en diversos países, una creciente y cada vez más variada demanda y una oferta más diferenciada. La teoría de Porter (1990)⁸ de la ventaja competitiva nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. La segunda parte de la teoría económica moderna surge como respuesta a los análisis y propuestas de algunos académicos que consideran necesario incluir otro tipo de factores y variables en el diamante de la ventaja nacional para poder medir la competitividad de países más pequeños, desarrollados o en vías de desarrollo. El doble diamante generalizado considera que la competitividad de una nación depende en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero con el que se relacionan sus empresas. Los directivos se apoyan en los diamantes locales y extranjeros para ser competitivos internacionalmente en términos de supervivencia, beneficios y crecimiento. Este modelo fue

⁸ Porter Michael.(1990) "The Competitive Advantage of Nations". Harvard Business Review, March-April No.2.

desarrollado por Moon, Rugman y Verbeke (1995) para cubrir algunas debilidades del diamante de Porter e incorporar la actividad multinacional y el Gobierno dentro del modelo, y no como parámetros exógenos al mismo. El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994) como otra extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro oportunidad no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. Finalmente, existen dos estudios líderes a escala mundial que analizan y cuantifican los factores que determinan la competitividad de las naciones: el Global Competitiveness Report y el World Competitiveness Yearbook explican que el éxito consiste en crear una serie de condiciones microeconómicas y un entorno en el que las empresas puedan competir con éxito. Por tanto, mientras que en la teoría económica tradicional la riqueza de las naciones se basaba en la dotación de factores, en la teoría economía moderna son las elecciones estratégicas las que conforman el entorno competitivo de una nación.

La teoría de Porter de la ventaja competitiva nacional está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Existen otros dos factores que, conjuntamente con los anteriores, forman "el diamante nacional" y se corresponden con el azar y el Gobierno. Este autor en su obra "La ventaja competitiva de las naciones" expone que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, que constituyen ventajas competitivas, es decir, las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. El modelo del diamante de la ventaja nacional de Michael Porter abre la puerta a la economía moderna, inicialmente con su propio modelo y más tarde promoviendo la aparición de otros que, lejos de contradecir las hipótesis del diamante, son evoluciones del mismo y, que en algunos casos, actúan como teorías complementarias. Sin embargo, a pesar de las críticas, el modelo sigue siendo una teoría fundamentada, reconocida y utilizada para medir los factores determinantes de la competitividad de las naciones. Aunque es necesario señalar que la forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

Por tanto la competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. En ese contexto, y concordando en este punto con el enfoque neoliberal, es esencial contar con un sistema de incentivos orientados a la competitividad que obligue a las empresas a acometer procesos de aprendizaje y a incrementar su eficiencia. Pero, últimamente, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas.

La teoría de la competitividad busca respuesta a la falta de un entorno empresarial eficaz que permita a las empresas construir una competitividad duradera en un entorno de negocios cada vez más difícil y con la participación de múltiples actores. Sin embargo, como se ha mostrado, no hay un paradigma de validez universal acerca de los caminos a seguir para adquirir competitividad y aumentar la presencia en los mercados externos, surge entonces la interrogante: ¿cómo podemos medirla?

1.4 Medición de la competitividad

Lo expuesto hasta el momento muestra lo difícil que resulta medir la competitividad y lleva a los autores a considerar para la construcción de las formas de medición el ensamble entre variables propias de la teoría económica de la firma tales como tecnología, productividad, estructura de la industria, condiciones de la demanda, insumos y costos con otras propias de la teoría de los negocios tales como la calidad del producto, los canales de distribución y las alianzas estratégicas; todas ellas esenciales para determinar el grado de competitividad en un mundo globalizado y de rápido cambio.

En el epígrafe anterior se hizo referencia a dos estudios que por su importancia y tradición son tomados como referencia, ambos se realizan a escala mundial; y analizan y cuantifican los factores que determinan la competitividad de las naciones. Ellos son, el Global Competitiveness Report y el World Competitiveness Yearbook. El primero lo realiza el World Economic Forum (WEF), el segundo el International Institute for Management Development (IMD), y ambos tienen su sede en Suiza. Ambos informes son publicados anualmente desde 1980 y parte de un enfoque ex ante de la competitividad ya que se basa en la capacidad de competir de los países. Esto no quiere decir que las propuestas de medición publicadas más recientemente por otros organismos económicos y otros autores no sean considerados como fuentes teóricas⁹. Centrémonos entonces en lo empresarial ya que estas propuestas de medición de la competitividad de los países hacen depender la

⁹ Un trabajo mucho más reciente realizado por los profesores Jeffrey D. Sachs, de la Universidad de Harvard y Galen Stone, Director de Harvard Institute para el Desarrollo Internacional, aportan otra metodología y enfoque para este tipo de estudio. Este tipo de enfoque es también aplicado anualmente por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión CEPAL creó su método CAN (Análisis de la Competitividad de Naciones).

competitividad de factores que forman el conjunto de una economía y esto genera numerosas interrogantes: ¿Qué relación existe entre la competitividad de un país y la de las empresas radicadas en su interior? ¿Es, acaso, la competitividad de un país un promedio de la competitividad de sus empresas? ¿Quién es entonces el agente que decide y acomete estrategias activas para la ganancia de competitividad a nivel nacional? ¿Qué relación existe entre la competitividad de las empresas, los sectores y el país? Resulta difícil dar respuesta a estas interrogantes, pero a partir de aquí se analizan otros factores que las respaldan y responden a formas de medición con un corte empresarial.

Una de las vías más socorridas para estimar la competitividad es a través de la evolución comparada de los precios y/o costes de un país respecto a un determinado entorno internacional de referencia. Se supone que los precios o los costes relativos constituyen un buen exponente de la eficiencia económica, y se confía en que una ventaja en precios o en costes se traduzca en una mejor posición –cuota de mercado – del país. Ahora bien, considerar a un índice de precios relativo o de costes, como un indicador de competitividad conlleva a asumir los siguientes supuestos¹⁰:

En primer lugar, se está hablando de mercados con productos homogéneos, en los que el precio constituye el único elemento de discriminación del mercado. O bien en un supuesto más relajado que, aún cuando sean mercados de productos diferenciados, el precio es el mecanismo fundamental de competencia. En segundo lugar, se considera que los precios expresan adecuadamente las condiciones de coste en las que se producen los bienes. Y en el caso, de utilizar el coste unitario de trabajo, este constituye el principal determinante de los precios.

El enfoque estructural entiende la competitividad como un fenómeno más amplio, en cuya determinación está presente un complejo conjunto de aspectos, no necesariamente ligados a los precios y los costes, de probada relevancia en la proyección y actividad de las empresas en los mercados. No es, por tanto, que no se considere la influencia de estos, sino que esta se juzga parcial. Tres son las consideraciones básicas de las que parte este enfoque; todas ellas referidas a factores excluidos, o indebidamente incorporados, en la visión estricta de la competitividad vía precios. Expuestos muy brevemente serían los siguientes: En primer lugar, esta concepción pretende captar la mayor complejidad que revelan los mecanismos a través de los que se ejerce la competencia en los mercados. Pues, si es posible pensar en momentos o productos donde los costes constituyan el elemento de referencia básico, en la actualidad y en buena parte de los mercados, las estrategias empresariales responden a una más amplia gama de resortes, entre los que se encuentran la calidad del producto, su nivel de adecuación a la demanda, los servicios de post-venta y, en general, todas las prácticas de diferenciación técnica y comercial del bien. En segundo lugar, la competitividad estructural trata de responder al protagonismo adquirido en la competencia por los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica. Especialmente cuando se considera de manera amplia, integrando no solo las innovaciones que inciden sobre la producción material de bienes, sino aquellas que afectan a

¹⁰ Una aproximación similar se puede ver en Segura (1992) página 27.

cualquiera de los eslabones de la cadena de valor de la empresa, y cuando afectan no solo a las innovaciones radicales, que desplazan la frontera de conocimientos, sino también a las innovaciones de carácter incremental sobre los procesos ya conocidos. Y en tercer lugar, el concepto de competitividad estructural supone el intento de hacer explícito el papel de fenómenos ajenos al ámbito interno de la empresa –y relacionados con el conjunto de la economía nacional- e influyen en los resultados que estas obtienen en los mercados. De esta manera, se destaca la importancia que tiene en la determinación de la competitividad factores de tipo organizativo e institucional, ligados a la configuración del aparato productivo nacional, o las interconexiones entre los sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y la infraestructura física y tecnológica sobre la que estos operan. En resumen, la posición competitiva de una empresa aparece por tanto, como la resultante de una gama muy diversa de variables, referidas unas a la propia unidad empresarial y su comportamiento estratégico y otras a la estructura económica e institucional del país en que opera y/o del que proviene.

No obstante, definir la competitividad como estructural debiera ser una precisión innecesaria, poco menos que una redundancia, pues, como pocos, el concepto de competitividad remite a una categoría de orden sistémico. Dada la complejidad del concepto, no es extraño que no exista un indicador único reconocido para la medición de la competitividad estructural. Pueden existir dos casos extremos: se opta por una combinación de indicadores que expresen la diversidad de los factores comprometidos o bien se recurre a un indicador de carácter sintético que exprese la resultante de todas esas variables y factores. La primera de las vías admite, a su vez, diversas grabaciones, de acuerdo con el número de indicadores que en cada caso se seleccionen. Como es obvio, no siempre la ampliación del número de variables consideradas mejora la fiabilidad del indicador, y a veces introduce criterios de muy discutible pertinencia desde el punto de vista analítico. La segunda vía supone optar por un indicador único, más sintético que analítico, que refleje la resultante de los factores comprometidos. Se considera que es más fácil determinar los efectos que medir las causas. Hasta aquí se ha visto la multiplicidad de factores de los cuales podría depender la competitividad, y los autores que se han referido al respecto, utilizando unos u otros factores, de acuerdo al nivel de importancia según sus criterios, pero no en una generalización de ellos. Sería imposible elaborar un instrumento que agrupe todos estos factores de modo que coincida, agrade y complazca a todos los estudiosos del tema, y que sirva además para cualquier entorno; pues constituye un aspecto criterial el incluir determinados indicadores de acuerdo a los intereses que se persigan y al entorno empresarial al que se haga referencia. Por cuanto, la competitividad en Cuba no debe analizarse de la misma forma que en las economías capitalistas de mercado. Se deben tener en cuenta otros factores propios de nuestro sistema socialista y de su modelo de planificación centralizada¹¹; aspectos que se tratan en el próximo capítulo.

¹¹ Para Cuba, las relaciones de propiedad y particularmente la propiedad social sobre los medios de producción tienen una connotación económica política, social e ideológica.



[CAPÍTULO II]

Capítulo II: Diseño de la metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras

2.1 Diseño de la metodología

En este capítulo se propone una metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras cubanas y el mismo se sustenta en los criterios de medición de la competitividad estructural. Se agrupan diferentes indicadores que miden el efecto e incorporan otros que pudieran explicar las causas; acercándolos a los objetivos del sistema empresarial cubano que han sido expuestos a través del Decreto Ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. No quiere decir que se introduzcan nuevos factores de medición de la competitividad, pudiendo coincidir con los reflejados en la literatura. El objetivo que se persigue es aportar una forma más de estudio de la competitividad, que pueda constituir una herramienta de trabajo para las empresas cubanas, de modo que favorezca a la toma de decisiones en cuanto a su orientación hacia el exterior. Además, recoge de manera sintética los indicadores y su forma de medición y no de forma aislada como aparece en la literatura, permitiendo una correcta interpretación y agilidad en el análisis de los resultados.

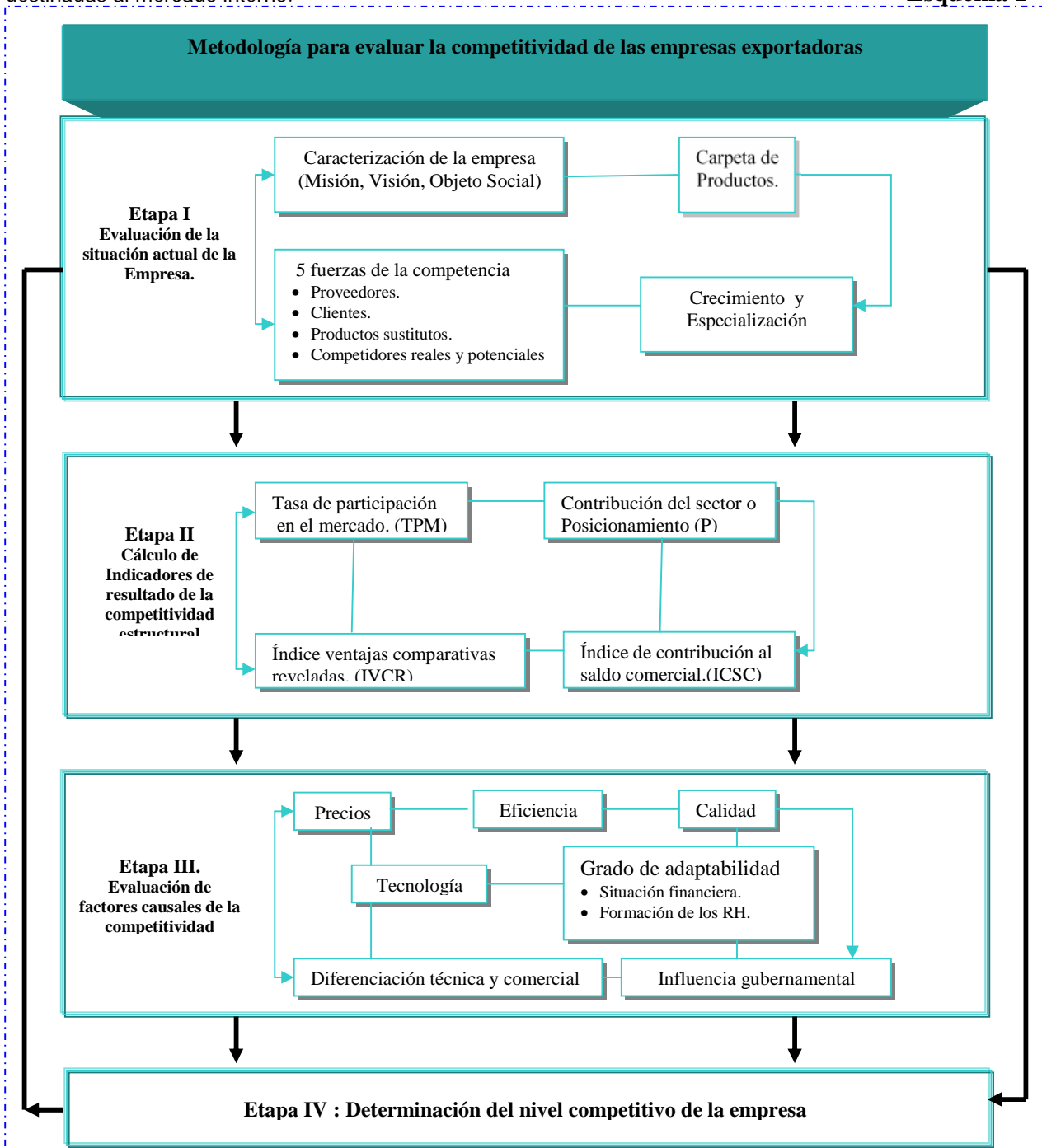
Primeramente, se realizó una exhaustiva revisión de los diferentes conceptos aportados, así como de las teorías tratadas en el marco teórico para identificar los factores de competitividad que más los autores utilizan para definir el término y de esta forma, realizar una propuesta de los factores a utilizar en la metodología, del mismo modo se identificaron los indicadores más importantes. Para definir el conjunto de factores e indicadores más importante a considerar se utilizó el método "criterio de expertos". Luego se sometió a consideración de los expertos seleccionados los indicadores y factores propuestos para evaluar la competitividad. En el procesamiento de la encuesta a expertos se utilizó el Programa para el Procesamiento del Criterio de Expertos¹² el cual arrojó un nivel de concordancia alrededor de un 58% y 53% para los indicadores y factores respectivamente, lo que demuestra que la opinión de los encuestados es confiable.

En cuanto a los indicadores, se seleccionaron cuatro para medir la competitividad; la tasa de participación en los mercados mundiales, el posicionamiento, el índice de ventajas comparativas reveladas y el índice de contribución al saldo comercial. Estos indicadores son a los que se le atribuyen mayor importancia y a los efectos de la competitividad estructural son los más generales y por tanto expresan una mayor cantidad de variables comprometidas, o sea, muestran de forma más precisa el efecto, la competitividad. Los otros indicadores no dejan de ser importantes y se utilizarán en la parte exploratoria por la validez de la información que muestran. De acuerdo con estos resultados se diseñó la metodología representado en el siguiente esquema, resaltando que por

¹² Programa diseñado en la Facultad de Informática por el decano Dr. C. Félix Rodríguez y la Dra. C. Rita Concepción en el año 2005. Este programa se diseñó en Excel, y ha sido empleado en múltiples investigaciones científicas de la Universidad de Holguín.

sus características va dirigido fundamentalmente al sector exportador. Lo que no quiere decir que la metodología no pueda ser utilizado por empresas que destinen su producción al mercado nacional, por el contrario, el mismo contiene elementos que pudieran ser adaptados al mercado interno. Además sostiene criterios de medición de competitividad empresarial que ayudarían al proceso de gestión de las entidades del país; como material de apoyo al proceso de perfeccionamiento en que están inmersas tanto las empresas exportadoras como las destinadas al mercado interno.

Esquema 1



Fuente: Elaboración propia

Los datos que se utilizan para el cálculo de los indicadores se pueden obtener a través de las publicaciones que hacen anualmente organismos económicos internacionales como la UNCTAD, la OMC, la CEPAL. Otras fuentes de información lo constituyen la Oficina Nacional de Estadística(ONE), la Cámara de Comercio, la Delegación del Ministerio de Comercio Exterior(MINCEX) y la propia entidad seleccionada. El cálculo de los indicadores puede dirigirse tanto al mercado en sentido general como a un mercado específico de acuerdo a la actividad económica que se analice.

Es una herramienta valiosa no solo para las empresas exportadoras sino también para las que decidan iniciarse en la actividad, pues la competitividad es la base que debe examinarse antes de que la misma pueda introducirse de forma eficaz en los mercados internacionales y es necesario conocer antes de competir exitosamente a nivel internacional en qué se es competitivo.

La metodología para la evaluación de la competitividad empresarial consta de 4 etapas:

Etapas 1: Evaluación de la situación actual de la Empresa.

Etapas 2: Cálculo de Indicadores de resultado de la competitividad estructural.

Etapas 3: Evaluación de factores causales de la competitividad.

Etapas 4: Determinación del nivel competitivo de la empresa.

En la primera etapa se recoge la información básica que se necesita para la caracterización de la entidad. Identifica la misión y visión, el objeto social, la estructura organizativa, la composición de la fuerza laboral, las características del producto que se comercializa, sus principales proveedores, clientes y competidores, la situación estratégica, la situación en el mercado y del proceso exportador, calculando la tasa de crecimiento de la empresa y el mercado, la tasa de penetración de las importaciones y exposición a la competencia internacional.

La segunda etapa está dirigida al análisis de los indicadores de competitividad que muestran el resultado de la empresa, entre los que se encuentran: ventajas relativas reveladas, índice de contribución al saldo comercial, tasa de participación en los mercados mundiales y la contribución del sector.

La tercera etapa evalúa los indicadores de competitividad que se presentan como factores causales de la misma. Sirven para explicar de cierta forma los resultados mostrados por la empresa en los indicadores anteriores, utilizando como factores en esta etapa la eficiencia, calidad, precios, tecnología, grado de adaptabilidad, diferenciación técnica y comercial e influencia gubernamental.

En la cuarta etapa, luego de haber realizado el diagnóstico se procederá a la determinación del nivel competitivo de la empresa. De acuerdo a este resultado se propone una estrategia competitiva general que la empresa deberá implementar corrigiendo las deficiencias detectadas en los factores de competitividad.

A continuación se analizará cada una de las etapas en profundidad, resaltando el por qué se utiliza cada uno de sus elementos, así como su forma de cálculo e interpretación.

2.1.1 Etapa I: Evaluación de la situación actual de la empresa.

Esta primera etapa es de vital importancia para la aplicación de la metodología e imprescindible si fuera aplicada por un consultor externo, que no esté familiarizado con la actividad de la empresa. Pues le proporciona información necesaria para entender y explicar los resultados de las etapas siguientes, así como las potencialidades y limitaciones que presenta permitiendo formular estrategias coherentes y realizables. Esta información debe recogerse a través de entrevistas, encuestas a los principales directivos de la entidad u otras fuentes de información estadística de la empresa o el ministerio. En el [Anexo 1](#) se propone un ejemplo de cuestionario que puede ser utilizado con este propósito, el cual esta sujeto a cualquier cambio o incorporación de preguntas que el evaluador estime conveniente incluir.

En esta fase inicial del estudio, es vital lograr el compromiso y la participación de todos los implicados, de modo que se favorezca la aplicación del mismo y se pueda obtener la información de manera oportuna. Los trabajadores desde la alta dirección hasta los empleados son la clave del éxito; por ello deben integrarse en un proyecto motivante, que los ilusione y les haga sentir como parte de la organización, donde no exista resistencia al cambio y que proporcione una sólida formación de la conciencia de grupo. La estrategia consiste en que los directivos decidan personalmente liderar el cambio y poner en marcha un sistema basado en la fuerza de las personas, sus actitudes, formas de proceder e integración en un objetivo "la mejora continua". Por eso todas y cada una de las personas de la organización deben comprender su papel personal dentro del esfuerzo global para lograr que el incremento del nivel competitivo de la empresa se convierta en realidad.

Primeramente se debe caracterizar la actividad empresarial; es necesario conocer la antigüedad de la misma, de modo que se pueda percibir la experiencia que se tiene en la actividad, el tipo de subordinación y otros elementos que permitirán detallar y definir las características fundamentales de la organización, como es el caso de la misión. Es importante tenerla bien definida pues en ella se refleja la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, medio ambiente. Suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa, debe ser un compromiso compartido por todos en la organización, debe ser precisa y factible.

La visión de la organización da una imagen de cómo la organización piensa proyectarse en el mercado pues se siente capaz y conciente de sus potencialidades, la misma permite visualizar el futuro, implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.¹³

¹³ Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas por la autora Msc. Norma Sánchez Paz.

Luego se analiza su objeto social, aquello que determina la actividad productiva, lo que la empresa puede realizar, sus productos y servicios. Al profundizar en este aspecto resaltan las interrogantes: ¿Cuántos productos produce? ¿Cuál o Cuáles son sus principales productos?. Pudiéndose constatar el conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que estos presentan e incluyen el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que presten, derivándose a partir de aquí las interrelaciones hacia el exterior. Lo anterior provoca el siguiente examen hacia el análisis de las cinco fuerzas de la competencia, los clientes, proveedores, competidores reales y potenciales, así como los productos sustitutos que pudieran determinar una amenaza para la empresa. Al evaluar estos aspectos se podría constatar cuestiones de vital importancia como las condiciones de la demanda y los precios de los insumos denominados factores cuasi-controlables de la empresa, pues no influyen directamente sobre ellos, sino que intervienen otras fuerzas del mercado, como el poder de negociación de los proveedores.

En el análisis de cada una de las fuerzas puede desprender tantas interrogantes como el consultor crea conveniente de forma que ayude a completar su visión general de la empresa, como es el caso del análisis de las relaciones que se establecen con sus clientes y el nivel de satisfacción de estos, si tiene garantizados los recursos que sustentan su producción y cuál es su poder de negociación, cuántos competidores tiene la empresa y si tiene conocimiento de competidores entrantes, de modo que se pueda visualizar la rivalidad que existe en el mercado.

Posteriormente se analizan las ventas para verificar cómo ha sido el desempeño que ha tenido la empresa. Hacia donde destina la mayor parte de su producción en caso de dirigirse tanto al mercado nacional como internacional, centrando el análisis fundamentalmente al desempeño exportador que ha experimentado. Se determina el peso que tienen las exportaciones de la empresa dentro del sector para observar el liderazgo que ostenta y la evolución que ha tenido la actividad exportadora en el período, además de establecer la relación exportación-importación y ver qué parte de esta se insume en la producción exportable. En caso que su fondo exportable sea diverso, qué por ciento representan las exportaciones de las ramas o productos en los ingresos totales por exportación de la empresa en el año actual o período y así se apreciaría el grado de especialización que pudiera tener la empresa en las ramas o productos que exporta y orientaría su trabajo en este fin.

Se hace necesario conocer además el crecimiento que experimenta el mercado, cuestión que toda empresa debe examinar. Puede hacerse a través de la Tasa de Crecimiento del Mercado (TCM), usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado. Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos períodos. (Ver [Anexo 2](#))

Es importante para la empresa conocer si el mercado está en crecimiento, modo que resulte atractivo seguir en el, ilustra qué expectativas pudiera tener la empresa y si sería provechoso asegurar una parte mayor del mercado a través de un comportamiento agresivo. La empresa tendrá seguridad de que su mercado le

garantizará la venta de sus productos, desaparece la incertidumbre que su producción se estanque y el peligro de que sus niveles de rentabilidad caigan.

Si se conoce cómo está creciendo el mercado es necesario saber si la empresa lo hace en la misma forma calculando la Tasa de Crecimiento de la Empresa (TC); la misma mide la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía, que no es más que el crecimiento que ha experimentado en un período. Para su cálculo se divide el valor de las ventas de exportación de un año entre el año anterior y se multiplica por 100, sumando los por cientos de crecimiento de cada una de las divisiones que se realicen en el período analizado, luego esta sumatoria se divide entre la cantidad de operaciones realizadas (n), lo anteriormente planteado se concreta en la siguiente expresión del

Habría que señalar que esta se puede calcular también por la expresión que muestra la tasa de crecimiento del mercado y viceversa. Se quiso presentar dos formas de cálculo y difieren en el período de análisis; la primera se refiere a la variación – crecimiento o decrecimiento- de un año o período a otro, sin embargo la segunda expresión se utiliza para un período de tiempo mayor, es decir por varios años.

Otros dos indicadores de los cuales pueden desprenderse importantes interpretaciones son la Tasa de Penetración de las Importaciones (TPM) y Tasa de Exposición a la Competencia Internacional (ECI). El primero se trata de un indicador cuantitativo de la competitividad interna de un sector. Se calcula como el cociente entre las importaciones de un producto (M_j) sobre el consumo interno del mismo (C_j), calculado este último como la suma de la producción (P_j) más las importaciones (M_j) menos las exportaciones (X_j). El indicador señala la medida de la competencia internacional por la demanda interna. Mientras mayor es el coeficiente, mayor será la dependencia del consumo interno de las importaciones, y mientras más bajo sea éste, implicará que el país tiene más capacidad de abastecer su demanda interna con la producción nacional.

El segundo indicador muestra el porcentaje en que la producción nacional está expuesta a la competencia externa. Esto supone que las ventas externas están sujetas a la competencia internacional y que la producción nacional destinada al consumo interno está sujeta a la competencia externa en la medida de la tasa de penetración de importaciones. En base a ello el indicador se expresa como:

Mientras más cercano a uno sea el indicador, se entenderá que el sector o empresa en estudio se encuentra cada vez más expuesto a la competencia externa; mientras si la tasa se acerca a cero, se interpretará que la producción interna tiene una baja exposición a la competencia internacional ya sea por el lado de las exportaciones como por el de las importaciones.

2.1.2 Etapa II: Indicadores de resultado de la competitividad estructural.

En esta etapa se abordará una serie de indicadores que el autor considera importantes de acuerdo a los objetivos del país en cuanto a la potenciación de las exportaciones y el incremento de estas en los mercados mundiales. Ahora bien, en la literatura existe una gran gama de indicadores utilizados mundialmente para cuantificar la competitividad tal y como se ha mostrado, pero el objetivo que se persigue es el estudio de la competitividad estructural, la misma puede medirse a través de dos vías: se opta por una combinación de indicadores que expresen la diversidad de los factores comprometidos o bien se recurre a un indicador de carácter sintético que exprese la resultante de todas esas variables y factores. Estos aspectos ya han sido definidos con anterioridad pero se presentan nuevamente con el objetivo de recordar y ubicar el análisis siguiente.

La segunda opción que propone el enfoque estructural se refiere a la utilización de un indicador que refleje el resultado o el efecto alcanzado, en esta investigación se utilizará para evaluar la competitividad no un solo indicador que muestre este efecto sino un grupo de ellos, tal como se muestra en el cuadro 2 del [Anexo 2](#).

El indicador más representativo es la tasa de participación de los mercados mundiales pero el autor considera necesario utilizar otros que complementarán este análisis ayudando a explicar el resultado que obtenga este indicador. Estos muestran información relevante para las empresas en cuanto a su orientación al mercado; aspectos como la existencia de déficit o superávit, comportamiento de las importaciones, exportaciones, entre otros.

El análisis continua en la etapa siguiente donde se evaluarán las posibles causas de estos resultados tratando de eliminar uno de los flancos de crítica de este enfoque, al evaluar los factores comprometidos en los resultados expresados por los indicadores.

La Tasa de Participación en los Mercados Mundiales (TPMM), es el indicador más utilizado para definir la competitividad, ya que se dice en sentido general que un país, sector, empresa, es competitivo si ha incrementado su tasa de participación en los mercados.

Este indicador no es más que el por ciento que representan las exportaciones de la empresa dentro de las exportaciones mundiales, no es más que la participación relativa de las exportaciones del país en las exportaciones mundiales¹⁴ de un rubro determinado –en un año específico– y se considera alta cuando dicha proporción aumenta –en comparación con un año base– y baja cuando disminuye. Esto es lo primero que debe examinarse, pues si la empresa esta dispuesta a realizar cambios en la competitividad deben producir cambios en la performance exportadora y en la participación en los mercados, y debe tenerse un patrón de comparación para verificar la efectividad del cambio.

Otro aspecto que debe conocerse es el posicionamiento (P), también denominado contribución del sector; se mide como el dinamismo de un rubro y/o empresa determinado en las importaciones mundiales –en un año específico-, calificándose de favorable cuando dicha participación aumenta –en comparación con un año base- (productos dinámicos) y desfavorable cuando disminuye (productos estancados).

También se recomienda utilizar el Índice de las Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR); este es uno de los procedimientos más utilizados para medir la estructura de la ventaja de un país en sus transacciones de comercio exterior en un momento dado. Así mismo, sus variaciones a lo largo del tiempo pueden ser tomadas como un indicador de competitividad, por su adaptabilidad e importancia el autor ha decidido utilizarlo a nivel empresarial para medir la competitividad relativa de los distintos sectores o empresas, empleándose la siguiente forma de cálculo:

El numerador de este índice define la existencia de déficit o superávit (X_i menor que M_i , X_i mayor que M_i , respectivamente), mientras que el denominador cuantifica el intercambio comercial, por tanto, el resultado indicará el peso específico del desbalance en relación con el intercambio comercial. Obviamente, los resultados de este índice se moverán entre -100 y +100. En el primero de los casos se estará ante una situación de máxima desventaja relativa, y en el segundo, la ventaja comparativa será extrema. Si el resultado es positivo, indicará que la empresa o sector de que se trate es un “polo de especialización”; por el contrario, si es negativo se estará ante un “polo de dependencia”.

Para evaluar el patrón de especialización internacional se utiliza el índice de contribución al saldo comercial (ICSC). Posiblemente este sea el indicador de medición de la competitividad más utilizado en la literatura especializada. Su expresión más habitual es la siguiente:

¹⁴ En el caso del mundo, exportaciones es igual a importaciones, así que si el análisis se realizara para un mercado en específico, el denominador debería ser cambiado por las importaciones del producto que realiza dicho mercado.

El primer término relaciona el saldo comercial de la empresa en cuestión con el intercambio global promedio, es decir, mide el saldo relativo de la empresa *i*.

El segundo término relaciona el saldo comercial global con el intercambio global promedio, es decir, mide el saldo relativo industrial.

El tercer término indica la participación del flujo comercial de la empresa *i* en el intercambio industrial.

El producto de los términos segundo y tercero representa el saldo teórico de la equirepartición; es decir, qué parte del saldo relativo industrial le correspondería a la empresa *i* si éste se repartiese entre las empresas según la participación de su intercambio (flujo comercial de la empresa *i*) en el intercambio industrial.

Este indicador permite definir los puntos fuertes y débiles de la especialización internacional y pone en evidencia las relaciones estructurales de complementariedad, al destacar los rubros donde las operaciones son excedentarias de aquellos y donde es deficitario el resultado.

Si la contribución, ya sea positiva o negativa, de una empresa *i* a la balanza comercial industrial es proporcionalmente equivalente a su importancia en el comercio global, el indicador mostrará un valor igual a cero, lo que implica una repartición uniforme del saldo global.

Si el ICSC arroja un valor positivo del indicador, esto sería demostrativo de que el saldo comercial de la empresa *i* es más favorable de lo que su ponderación en el intercambio industrial dejaría prever. Es decir, la ventaja (comparativa) se traduce entonces en una discrepancia positiva: excedente más alto o déficit más bajo que el saldo teórico.¹⁵

Pero si en cambio, el indicador de contribución de la empresa *i* es negativo, el aporte real de esa empresa será inferior al porcentaje que presenta su participación relativa en el intercambio industrial.¹⁶ Es decir, esa industria presentará desventajas competitivas (comparativas) por una discrepancia negativa: déficit más alto o excedente más bajo.

Finalmente, la suma de todos los indicadores particulares de cada empresa *i* en que se subdivide el intercambio industrial es igual a cero.

2.1.3 Etapa III: Evaluación de factores causales de la competitividad.

Como se ha hecho referencia, en esta etapa se recomienda evaluar una serie de factores importantes, asociados todos a la competitividad estructural y sobre los cuales las empresas deberán actuar si quisieran modificar los resultados que muestran los indicadores.

El primer aspecto a considerar es el precio, pues constituye una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) pues produce ingresos; los otros elementos generan costos, por tal motivo hay que prestarle especial atención. Como se ha analizado, el estudio de la competitividad ha sido objeto de dos grandes tipos de análisis: la competitividad referida a los precios y la referida a los aspectos estructurales. Dichos enfoques pueden llegar a ser contradictorios ya que una mayor competitividad en precios no siempre se asocia con una mayor competitividad estructural. Este enfoque trata de superar las deficiencias de la variable precio como la única variable determinante de la competitividad de las empresas, pero en modo alguno la excluye. Lo cierto es que el precio es una variable que pudiera constituir

¹⁵.- Véase. Guerrieri, P. (1990): Patrones de especialización comercial y competitividad internacional: el caso italiano. En Pensamiento Iberoamericano, No. 17, Enero–Junio, Madrid, España.

¹⁶.- Véase. Fichet, G. (1991): Competitividad de la Industria latinoamericana. En Revista de la CEPAL, No.36, Santiago de Chile.

una ventaja competitiva para cualquier empresa, ya que aquella que esté en condiciones de ofrecer el precio más atractivo al mercado puede asegurar una mayor parte de este. Parece evidente que, suponiendo que los bienes son homogéneos y que las condiciones de acceso a los mercados son similares, la variable precios constituye el factor explicativo fundamental de la posición relativa de una empresa en los mercados internacionales.

En Cuba se reconoce que la política de precios es otro instrumento de perfeccionamiento y regulación de la economía. No es el mercado el que determina el nivel de los precios, aunque si se reconoce su existencia para las definiciones de la política de precios. Lo singular y estratégico es perfeccionar los mecanismos que permitan que la adecuada combinación de las decisiones planificadas centralmente y la necesaria flexibilidad del mercado favorezcan a la mayor eficiencia económica.

La política de precios por definición es parte de la política económica de un país. Junto con la política de inversiones, de seguridad social, monetaria o fiscal, define los instrumentos con que cuenta el Estado para concretar en el campo de la economía la voluntad de la clase dominante.

A partir de los acuerdos aprobados por el Consejo de Ministros en noviembre del 2003, con el objetivo de concentrar los recursos en moneda libremente convertible y reducir gastos en la economía nacional, se ha considerado conveniente por la dirección del país adoptar un conjunto de nuevas decisiones concentradas fundamentalmente en limitar las utilidades, tanto en divisas como en moneda nacional.

En este contexto los precios de fondos exportables o a empresas mixtas se continúan determinando de acuerdo al mercado, excepto los casos regulados centralmente. Los precios en moneda nacional y su componente en pesos convertibles de los productos y servicios que deciden el funcionamiento de la economía nacional, en especial los que tengan carácter monopólico se fijaran centralmente por el Ministerio de Finanzas y Precios evitando se apliquen precios excesivos. Con este fin se elaboró una primera relación de precios o tarifas, cuya aprobación está centralizada y que se puede incrementar por solicitud de las empresas a través de los OACE y CAP a que se subordinan.¹⁷

Otra de las vías tradicionales para la evaluación de la competitividad es a través del análisis de los costos; estos tienen gran influencia sobre la competitividad que pueda desarrollar la empresa. A menudo, cuando se habla de este término, se hace referencia a la capacidad que pueda tener la empresa de competir a nivel de los costos de producción; es decir, se supone que el productor que tiene el costo más bajo tiene mayor posición para a su vez, ofrecer el precio más bajo y conquistar el mercado. No se trata de reducir los costos para ser competitivos, en modo alguno, el objetivo es utilizar de forma eficiente los recursos, utilizando los necesarios sin afectar la calidad

¹⁷ Para profundizar más en el tema véase a Gutiérrez Pérez, S.D. (2006) La formación y el control de los precios en Cuba. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/195/.

del producto. Entiéndase eficiencia como el uso planeado de los recursos o la reducción de sus niveles de utilización; está estrechamente vinculada con el cumplimiento de costos y gastos de la Organización. La economía cubana actual necesita ser eficiente; el país cuenta con recursos limitados y en la medida que se logre producir más con un gasto mínimo de recursos se logrará un desarrollo sostenible que se revertirá en beneficios para la sociedad. El Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo tiene entre sus objetivos garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.¹⁸

Sin embargo, las empresas no cuentan con una metodología o sistema de indicadores adecuados para analizar la eficiencia de la producción, la actividad económica se analiza a través de un grupo de indicadores y no se lleva a cabo una planificación adecuada de la eficiencia de la producción. Es por estas razones que se han empleado un grupo de indicadores de resultados, de gastos y de recursos, recomendados por el Licenciado Ricardo Ledo Galano para el análisis de la eficiencia en las empresas cubanas. (ver [Anexo 3](#)). El procedimiento se reduce al cálculo algunos indicadores de eficiencia a partir del volumen de producción ya proyectado y de los recursos disponibles. El procedimiento¹⁹ que se explica a continuación puede utilizarse como herramienta para el cálculo de la eficiencia:

Procedimiento para el cálculo.

Para los fines de esta investigación el propósito es comparar los niveles de eficiencia de la empresa con los de sus competidores, de modo que se pueda verificar si constituye o no la eficiencia una ventaja competitiva. Sin embargo, si no se cuenta con esta información tan clasificada de la competencia, sería preciso analizar el comportamiento de la eficiencia, comparando el resultado actual con períodos anteriores.

Estos indicadores constituyen un sistema que resume el nivel cuantitativo de la eficiencia técnico-económica. Su forma de cálculo no es compleja y existe la base de datos para su obtención. Algunos de ellos ya salen calculados en la información estadística y contable actual, aunque dispersos en diferentes informes y modelos oficiales de la Empresa.

El análisis debe partir de la idea de que ninguno de estos indicadores por separados puede dar una visión real de la eficiencia. Más aún si se tiene en cuenta que el aumento de uno de ellos puede ocurrir a costa del deterioro de otro o de otros. Este sistema de indicadores fragmentarios²⁰ de Eficiencia permite determinar el nivel absoluto de eficiencia y además compararla entre empresas diferentes o períodos anteriores, correlacionando los indicadores a través del método de rangos estandarizados.

¿Cómo hacerlo? Primeramente se calculan los indicadores para diferentes años o períodos, calculándose el promedio de cada uno de ellos. Este valor responde a la media en la eficiencia de la empresa y se utiliza como patrón de medida, comparándose este con cada uno de los resultados obtenidos en los años analizados, verificándose si se ha estado por encima o debajo de la media empresarial.

¹⁸ Decreto Ley No 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. 7 de agosto de 2007.

¹⁹ Resultado de investigaciones realizadas sobre análisis comparativo de la eficiencia en entidades del territorio holguinero, realizadas por el Profesor Lic. Ricardo Ledo Galano de la Universidad de Holguín. Cuba.

²⁰ Son considerados indicadores fragmentarios por ser calculados de forma independiente relacionando un determinado resultado con un gasto o recurso determinado.

Posteriormente se debe calcular el rango por indicador, dividiendo el valor de estos entre su promedio. Para finalizar y obtener el resultado de la eficiencia técnico económica se promedia el rango calculado (sumando el valor obtenido en cada indicador y dividiéndolo entre 5.(cantidad de indicadores)). Mientras más alto sea el resultado mas eficiente ha sido la empresa en la utilización de sus recursos.

Es necesario precisar que para utilizar el indicador costo por peso se debe trabajar con su inverso, ya que a diferencia de los otros indicadores este es inversamente proporcional a la eficiencia; a menor costo mayor eficiencia.

En este análisis se le atribuye el mismo nivel de importancia a cada indicador, pero a través de los resultados de los indicadores la empresa puede interpretarlos por separado y tratarlos de acuerdo a la importancia que tengan para ella.

En el contexto dinámico y competitivo de las organizaciones, la calidad se ha convertido en uno de los pilares para alcanzar el éxito. El mundo globalizado ha permitido que la competencia y el flujo de conocimiento se incrementen a un ritmo vertiginoso. Las necesidades evolucionan de forma continua y esto supone una permanente adaptación de todos los procesos comerciales. Ante este panorama las organizaciones han adoptado la calidad como una respuesta al entorno en que se encuentran inmersas con el propósito de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad.

Desde el punto de vista de la empresa para Martínez (1996) calidad es adecuación a los objetivos de la organización.²¹ Es decir, un producto y/o servicio será de calidad cuando suponga la consecución de los objetivos de la organización. Como se sabe no existe un objetivo único para las distintas organizaciones por tanto la calidad será definida en función de los objetivos propios.

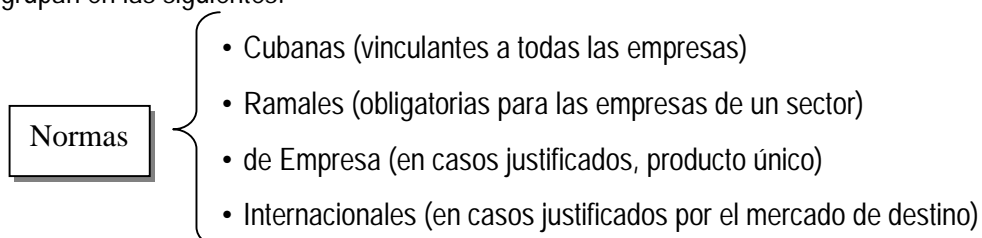
La puesta en práctica de un sistema de calidad total ha permitido a empresas de todo el mundo restaurar su funcionamiento para enfrentar los nuevos retos de los mercados globalizados. Las organizaciones que en ello han tenido éxito han logrado eliminar de raíz muchos problemas que causan las ineficiencias, la baja productividad y la pobre competitividad. La implantación de sistemas de calidad ha tenido como objetivo básico complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, para garantizar así que la calidad sea alcanzada sobre productos y servicios de manera consistente.

Sin embargo, existen muchos y variados enfoques de cómo debe de ser un sistema de calidad. Atendiendo a lo anterior, el organismo internacional de normalización (International Standards Organization, ISO), después de varios años de trabajo de su comité técnico, en 1987 aprobó las normas de serie ISO 9000, con el propósito de establecer una racionalización de los diferentes enfoques de sistemas de calidad. De esta manera, estas normas se han convertido en las prescripciones generales que debe reunir un sistema de calidad en el ámbito internacional, y son exigidas cada vez más a las empresas proveedoras por parte de los diferentes compradores. Las normas plantean los requisitos mínimos que debe reunir un sistema de calidad, por lo que una forma de trabajar en dirección de un sistema de calidad total, es estructurando un sistema de aseguramiento basado en las

²¹ Nueva Empresa. Revista cubana de Gestión Empresarial. Volumen 2, No 3. 2002. Editado por Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología.

normas ISO-9000.

No todas las empresas cubanas e incluso las que destinan parte de sus producciones al mercado exterior tienen certificación de las normas ISO y según decreto ley 252 los requisitos de calidad se establecen en normas que se agrupan en las siguientes:



Como se ha reflejado una empresa que tenga implementado su sistema de calidad avalado por las normas ISO, posee importantes beneficios y puede introducir acciones correctivas que propicie un proceso de mejora continua. Adicionalmente se puede utilizar un procedimiento que no deja de ser útil como es el caso de la determinación de los costos de calidad. Entendidos como aquellos costos asociados con la producción, identificación y reparación de productos que no cumplen con las expectativas impuestas por la organización que los produce. No reflejan todos los gastos necesarios para generar la calidad, sino aquellos costos relacionados con la calidad que son fácilmente accesibles, los cuales representan solamente una parte de todos los costos imaginables para la calidad y su aseguramiento. Esto significa que los costos de calidad no son un parámetro para caracterizar la calidad de los productos o su nivel de calidad y aceptación en los mercados; pero tienen gran importancia ya que son herramientas de evaluación para medir la eficacia del sistema de calidad de la empresa y orientan a la dirección en el análisis para priorizar en qué punto aplicar una acción correctiva o donde realizar inversiones para la prevención. Además dejan ver cuál es el gasto que se origina en tomar medidas preventivas y destinadas a encausar el aseguramiento de la calidad y cual es el gasto para la eliminación de fallas. Ponen en evidencia cuales son los productos, grupos de productos o ámbitos de trabajo dentro de la empresa que ocasionan pérdidas referidas a la calidad, dejan en claro cuáles son las mejoras y medidas correctivas que resultan más eficientes, desde el punto de vista económico, a fin de mejorar la productividad y el costo de productos y ponen al alcance de la mano un instrumento para la gerencia de calidad, para poder fundamentar sus acciones y medidas, no solamente con cuestiones técnicas referentes a la calidad, sino también mediante afirmaciones económicas. En el [anexo 4](#) se refleja el procedimiento para la evaluación de los costos de calidad.²²

Otra variable importante que tiene en cuenta el enfoque estructural y que ha adquirido especial protagonismo por parte de las empresa a la hora de asegurar ventajas competitivas es el componente tecnológico, incluido en la infraestructura con que esta cuenta, pero sobre todo y muy importante es el desarrollo de procesos de

²² Puede consultarse además a Roger Schroeder. Administración de Operaciones Tomo II. Tomas de decisiones en la función de operaciones.

innovación por su impacto en los niveles de eficiencia, la calidad y los atributos del producto.

La infraestructura económica está relacionada con las condiciones básicas que hacen posible la efectividad de la actividad exportadora, cuestión que es necesario examinar; abordando los requerimientos internos de la empresa y si son los necesarios para el desarrollo de la actividad que se realiza en cuanto a tecnología del proceso productivo, transporte y telecomunicaciones, edificios etc. Además de otros importantes componentes como son la formación de mano de obra calificada, la existencia de sistemas educacionales y científicos, infraestructura física (carreteras, aeropuertos, comunicaciones), servicios especializados, el gobierno y muchas otras instituciones que tienen un rol en el desarrollo económico; ya que en el estudio de la infraestructura se debe reflejar la dotación de factores que provee el medio ambiente que rodea a la empresa; dicho estudio está relacionado con el soporte ofrecido por las organizaciones encargadas de proveer apoyo logístico, para el buen desarrollo de las actividades de las empresas enclavadas en un entorno determinado.

A la hora de elaborar un diagnóstico interno de la empresa, conviene hacer especial mención a la capacidad tecnológica de la misma. Pero siempre teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ★ la importancia que tiene la tecnología en la generación de ventajas competitivas para la empresa, pero que no siempre es portadora de la misma. Por tanto, el factor clave del éxito será la gestión de la tecnología, más que la tecnología en si mismo.
- ★ la tecnología deberá ser evaluada a largo plazo, ya que es en períodos largos de tiempo cuando se producen los efectos de una política tecnológica empresarial.
- ★ la tecnología debe elegirse desde el punto de vista del cliente, en el sentido que atienda mejor a sus necesidades y no siempre tiene que ser tecnología de punta.
- ★ para que la tecnología sea un arma competitiva valiosa, la empresa debe concentrarse en unas pocas tecnologías estratégicas. Diluir las inversiones en una amplia gama de tecnologías puede ser contraproducente si lo que se pretende es reducir el riesgo.

La reiterada mención a la innovación²³ que se hace al explicar cómo lograr la competitividad deja claro que las buenas prácticas de su gestión y las funciones claves de la gerencia de la tecnología, son herramientas indispensables para que la empresa o cualquier organización tenga éxito en el desempeño de superar, o al menos, igualar los estándares de su medio.

Los efectos de la innovación empresarial son tangibles y pueden ser identificados y cuantificados a través de determinados indicadores convencionales. Es por ello que, para llevar a cabo análisis centrados en la relación innovación-territorio, resulta necesaria la realización tanto de encuestas como de entrevistas en profundidad a empresas, agentes, organismos e instituciones locales que de uno u otro modo pueden influir más o menos directamente en los procesos de desarrollo de carácter integrado. Las preguntas deben ayudar a identificar las razones por las que la empresa se compromete con actividades de innovación, discernir los factores que ayudan

²³ La innovación es la transformación de una idea en un nuevo producto introducido en el mercado, o en un nuevo proceso productivo o en un nuevo método de servicio, o en la mejora significativa de los ya existentes.

u obstaculizan la misma (elementos de orden técnico, económicos o asociados a los recursos humanos), detectar el efecto de las innovaciones en el ejercicio empresarial (aumento de las ventas resultantes de productos tecnológicamente nuevos o mejorados, el número de empleados relacionados con el desarrollo de las innovaciones, etc.), descubrir la existencia de actividades de I+D (si estas son ocasionales o permanentes y si se dirigen al producto, proceso o gestión y muy especialmente, analizar si la innovación ha tenido lugar favorecida por procesos de cooperación con otras empresas, centros de investigación o institutos tecnológicos, etc.).

Frecuentemente se tiende a evaluar la innovación tecnológica a través de los gastos de I+D, cuestión que no es acertada; una apreciación muy particular y sencilla es medir la innovación a través del valor creado²⁴ que ha sido generado por la aplicación de la innovación en cualquiera de las formas que esta presente. Para una mejor comprensión sobre estos términos y evitar confusiones al respecto consultar el [anexo 5](#) donde se presentan una serie de aspectos que favorecerán este propósito y sobre todo su medición.

Todos los factores propuestos hasta el momento son realmente significativos para la competitividad empresarial, sin embargo se refiere que actualmente la competitividad se sustenta además en el grado de adaptabilidad de las empresas a los cambios del entorno. Podríamos decir entonces que una empresa con una adecuada situación financiera y con recursos humanos bien capacitados puede enfrentar de forma más eficiente situaciones adversas, combinando ambos recursos de forma creativa.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas.

Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación de la gente. Así mismo, debe reflexionar sobre cómo establecer los sistemas salariales y de incentivos, a fin de que sean justos y motivadores y conduzcan a una estabilidad laboral dentro de la organización.

²⁴ Es el valor de la innovación = Incremento de las utilidades en un período producto de la novedad introducida.

Los recursos humanos deben analizarse a partir de considerarse la existencia de personal mejor preparado que la competencia de modo que constituya una ventaja competitiva. Para su evaluación se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Capacidad y conocimientos técnicos/comerciales: Se refiere a las competencias del personal de la empresa dedicado a la actividad productiva, de venta y gestión.
- Posibilidades de comunicación: se interpreta como las facilidades y esfuerzos del personal dedicado a la comercialización por comunicarse con los clientes y comprender sus necesidades.
- Rapidez de respuesta al cliente: Responde al nivel de respuesta con que el personal atiende los pedidos, ofertas y problemas de los clientes.
- Nivel de precisión con que el personal desarrolla la actividad comercial: Considera la experiencia y las habilidades del personal para desarrollar con precisión la actividad empresarial.
- Relación con los clientes: Incluye el tipo de relación establecida con el cliente de amabilidad, respeto y consideración, que consolide una relación de credibilidad del cliente al productor.

Además se debe profundizar en su estudio para verificar su impacto en la gestión empresarial, para lo cual se proponen los indicadores²⁵ que se presentan en el [Anexo 6](#), los cuales posibilitan evaluar el impacto de los RRHH dentro de los objetivos económicos de la empresa.

Los estados financieros se deben analizar ya que muchas empresas que enfrentan crisis frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones. Sin lugar a dudas la negativa evolución de efectos externos afecta la marcha de cualquier organización. No obstante, también debe tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas pueden accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis, por lo tanto, no todos los males vienen de afuera. No se trata de un análisis profundo sino de una revisión de los estados financieros y de los indicadores económicos que comúnmente se calculan, que pudieran mostrar el estado de la empresa reflejado en los resultados de las principales razones financieras. La interpretación de los datos obtenidos mediante el análisis de los estados financieros, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones. En el [anexo 7](#) se muestran estas razones, así como su forma interpretación y de calculo. El análisis periódico de los estados financieros es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. Digamos que un análisis mensual permite acortar con más exactitud la aparición de los problemas, pues el período de análisis de los hechos económicos es pequeño, lo que convierte el análisis en un arma muy potente.

²⁵ Indicadores para evaluación de impacto de los RRHH dentro de los objetivos económicos. Dr. Armando Roca Serrano. Prof. Titular de la Universidad de Holguín.Cuba.

Hasta el momento se han presentado varias fuentes de diferenciación que se consideran importantes a la hora de evaluar la competitividad. A pesar de la importancia de la diferenciación, las empresas no tienen claramente definidas sus fuentes potenciales, la consideran en términos de producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor. Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo.²⁶ La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad; por lo que la empresa puede evaluar la competitividad en cuanto a diferenciación teniendo en cuenta lo siguiente, en caso de que este diferenciada en alguno de los casos que se presentan o de modo contrario precisar qué hacer al respecto.

- ✓ Un diferenciador puede ser al abastecimiento de materias primas y otros insumos.
- ✓ Otros diferenciadores exitosos crean exclusividad a través de otras actividades primarias y de apoyo.
- ✓ Las actividades de desarrollo tecnológico pueden llevar a diseños de productos que tengan un desempeño de producto único.
- ✓ Las actividades de operaciones pueden afectar las formas de exclusividad como apariencia de producto, conformidad a la especificaciones y confiabilidad.
- ✓ El sistema logístico puede favorecer la velocidad y consistencia de las entregas.(canales de distribución)
- ✓ Las actividades de mercadotecnia y ventas también tienen con frecuencia un impacto en la diferenciación.
- ✓ Otras actividades tanto directas(ensamble o procesamiento de pedidos) como indirectas (mantenimiento o programación) proporcionan elementos diferenciadores que contribuyen a elevar el valor del producto, incorporándoles servicios añadidos, los cuales pasan a ser claves para el éxito competitivo. (ver [Anexo 8](#)).

Por último se pretende evaluar el impacto de la regulación gubernamental, que constituye un factor decisivo para la competitividad que puedan desarrollar las empresas, entre algunos de los factores que pudieran tenerse en cuenta están los que a continuación se muestran en la [figura 1](#) del anexo 8.

Las medidas de política pública, no deben estar ausentes en el análisis de la competitividad de una empresa, ya que pueden actuar limitando la elección y/o la implementación de las estrategias de las firmas que se desempeñan en el sector. Es así que los negocios se ven afectados por impuestos, tasas de interés, y tasas de cambio. Las políticas de comercio internacional, de investigación y desarrollo, de educación y capacitación, y las medidas de regulación, entre otras; hacen que el objetivo de la competitividad se alcance a partir de una asociación entre las medidas de política del gobierno y las estrategias empresariales adoptadas.

²⁶ Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Hay otros factores en los que el gobierno puede intervenir a fin de lograr crecientes niveles de competitividad para las empresas del sector. Pueden citarse el costo financiero que posibilita el acceso al crédito, la flexibilidad del mercado laboral y medidas de política impositiva que lleven a menores costos.

Por otra parte el accionar gubernamental, en conyucturas de bajas de precios, es fundamental para mantener los niveles de producción a fin de no incidir sobre los costos y por ende sobre la competitividad.

Otro aspecto relevante es el poder de negociación del Gobierno a nivel internacional, a fin de lograr condiciones que faciliten la inserción de la producción local en los mercados externos, particularmente en el caso de la competencia desleal, tanto en el mercado interno como externo, a partir de productos subsidiados.

2.1.4 Etapa IV: Determinación del nivel competitivo de la empresa.

El punto de partida para esta etapa lo constituye el resultado del diagnóstico de las anteriores etapas, pues el mismo brinda los elementos necesarios para poder identificar las estrategias más coherentes de acuerdo a las potencialidades de la empresa y así elegir las vías más adecuadas para desarrollarla.

Pero sería necesario primero clasificar qué nivel competitivo presenta la empresa, de modo que oriente su forma de actuar y cuáles son las estrategias a desarrollar para incrementar o mantener este resultado. Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen. Esta clasificación ha sido ofrecida por Michael Porter como criterio de evaluación de la competitividad del Diamante Nacional.²⁷

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente o alto	Muy alto nivel de competitividad

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

1) Etapa I. Incipiente.

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente. Como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente. La estrategia central que debe seguirse es de diversificación de productos y/o mercados. Es decir la empresa debería intentar mejorar su ubicación ya sea mediante la conquista de nuevos mercados en los cuales el producto esté mejor posicionado y/o a través de la búsqueda de surtidos más valorizados comercialmente.

²⁷ Implementado en la empresa (www.espanol.geocities.com).

2) Etapa II. Aceptable.

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. El equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa. La empresa ha mejorado su desempeño exportador y sus productos han ganado en competitividad, pero deben continuar trabajando por mejorar sus producciones a través de una estrategia de apoyo a la producción, donde apremia la necesidad de actuar, debe buscarse la forma de apoyar internamente estas producciones para hacerlas más eficientes y con mayor calidad, dándoles prioridad a la obtención de recursos para el desarrollo, de forma tal que pueda aprovecharse la posible ganancia que ofrece la coyuntura del mercado.

3) Etapa III. Superior.

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal. En esta etapa la empresa tiene un buen desempeño exportador y goza de reconocimiento en el mercado internacional y si desea incrementar sus rendimientos deben penetrar otros segmentos de mercado no atendidos hasta el momento, desarrollando una estrategia de crecimiento de mercado. Su competitividad ha crecido y su competencia lucha por desplazarla, tienen ante sí el reto de atender otros nichos de mercados y/o desarrollar surtidos de una mayor "excelencia" para satisfacer a un cliente más exigente, con el objetivo de incrementar su cuota de participación en el mercado que le permita ganar en liderazgo.

4) Etapa IV. Sobresaliente.

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual, por lo cual deben desarrollar una estrategia de mantenimiento, o sea no perder su cuota ni dinamismo del mercado.

Seguidamente se propone una tabla que permite resumir la evaluación realizada en la etapa anterior, en la misma se resumen los resultados que el evaluador ha dado a cada factor de competitividad que se han tratado; este procedimiento facilita la clasificación de la empresa y se explica a continuación:

Se debe asignar un valor en la escala de 1 a 10 para reflejar el nivel que tiene la empresa en los factores analizados, este resultado está en correspondencia con los problemas que presenta la entidad, mientras el valor se acerque más a 1 quiere decir que en este factor se tienen más problemas o que la empresa está en desventaja con respecto a su competencia. Dicho de otra manera a través de la siguiente interrogante ¿Constituye este factor una ventaja competitiva para la empresa?; luego se le atribuye el valor que se considere.

Tabla 4: Resumen de competitividad

Etapas →	I			II			III			IV	Columna resumen	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Factores de competitividad												
1.....												
2.....												
3.....												
4.....												
5.....												
n.....												
Promedio de competitividad	→											
Nivel competitivo	Bajo			Regular			Bueno			alto		

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar este trabajo el evaluador puede ir utilizando en la medida que analiza los factores de competitividad el gráfico siguiente a modo de resumen:



Se sigue este procedimiento para cada factor y se coloca su valor en la columna resumen para luego calcular el promedio de competitividad (PC):

$$PC = \frac{\sum Vfc_i}{Cfc} * 100$$

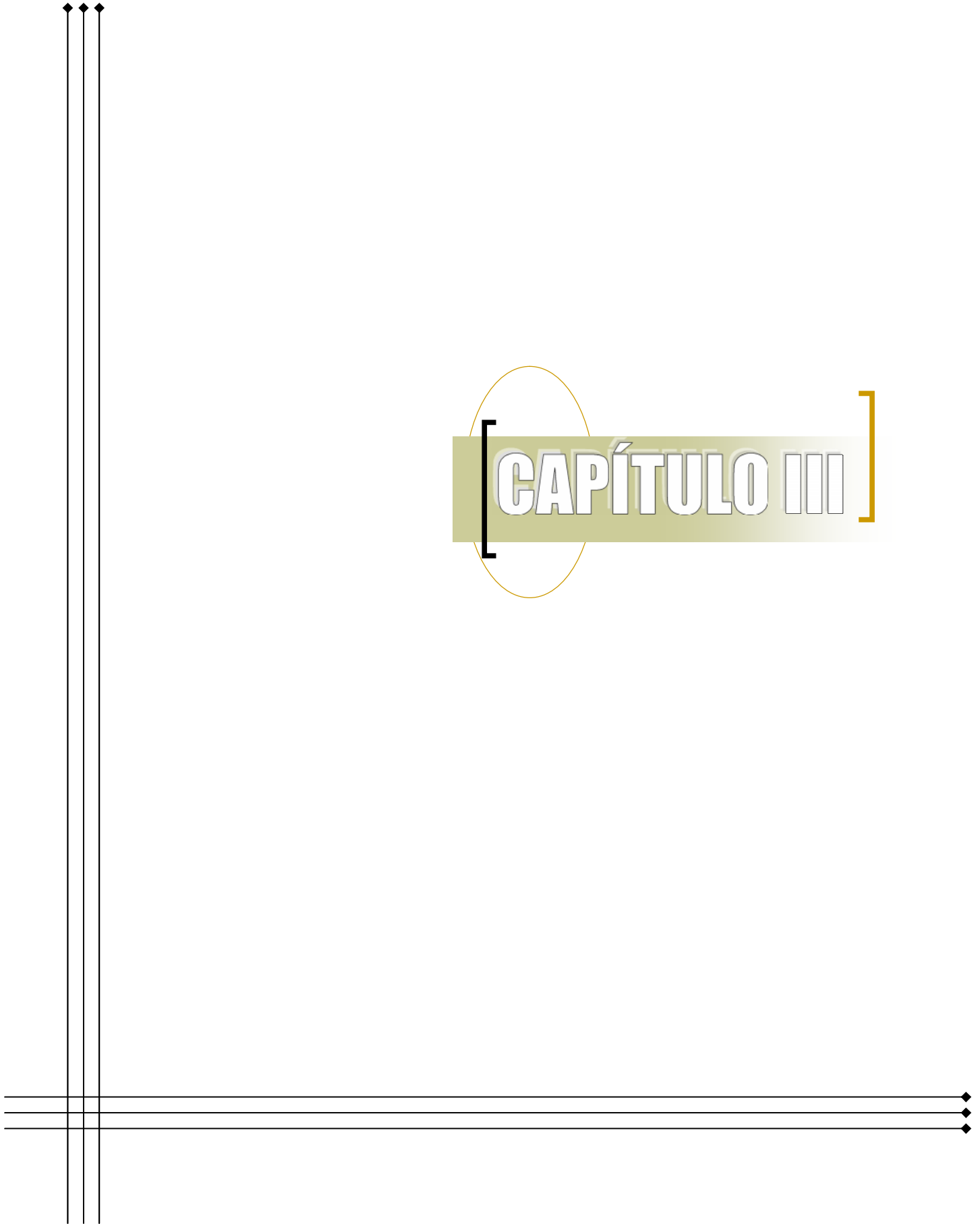
Donde Vfc_i : Valor de los factores de competitividad.
 Cfc : Cantidad de factores de competitividad.

Este valor determina en qué etapa se encuentra la empresa y su nivel competitivo de acuerdo a lo siguiente:

- Si PC ≤ 30 % Etapa I. Bajo nivel de competitividad
- 30% < PC ≤ 60% Etapa II. Regular nivel de competitividad
- 60% < PC ≤ 90 % Etapa III. Buen nivel de competitividad
- PC > 90 % Etapa IV. Muy alto nivel de competitividad



CAPÍTULO III



Capítulo III. Aplicación de la metodología en la Unidad Económica de Base Geominera Holguín.

3.1 Evaluación de la situación actual de la empresa.

Caracterización de la entidad objeto de estudio.

La UEB Geominera Holguín pertenece a la Empresa Geominera Oriente que es una organización especializada en Geología y Minería, en el procesamiento y comercialización de productos elaborados a partir de diferentes tipos de minerales, la misma a su vez pertenece al Grupo Empresarial Geominsal, donde existen otras entidades subordinadas a ella como la Empresa Geominera Centro, la Geominera Occidente, la Empresa exportadora e importadora Cogeomin y otro grupo de entidades. (Ver [anexo 9](#)).

La entidad objeto de investigación se encuentra ubicada en la localidad de Loma Blanca, San Andrés, a 23 Km. al Noreste de la Ciudad de Holguín y a 3 km al sur oeste del poblado de San Andrés. El acceso a la planta se puede realizar por una carretera en buen estado técnico Holguín- San Andrés- Planta. El acceso por vía férrea se localiza a 12 km de la instalación y el Puerto de Vita es el más cercano ubicado a unos 45 km de la planta. La misma es líder en la región oriental en la extracción y procesamiento de minerales no metálicos, con 16 años de experiencia, siendo creada como Planta de procesamiento de Zeolita²⁸ en el año 1990 de la cual surgió en el año 1992 la actual UEB Geominera Holguín.

Misión:

La UEB Geominera Holguín se dedica fundamentalmente a la explotación, procesamiento y comercialización de minerales técnicos (metálicos y no metálicos) y productos industriales a partir de materias primas minerales con una adecuada tecnología, satisfaciendo con calidad al mercado nacional e internacional. La entidad debe el prestigio ganado al nivel técnico de su personal.

Visión:

Somos una entidad líder en el mercado nacional e internacional, con una cultura de la calidad encaminada hacia la excelencia de nuestras producciones.

Objeto Social:

- Explotar, procesar y comercializar de forma mayorista en ambas monedas, materias primas de minerales metálicos y no metálicos y bienes terminados.
- Brindar servicios técnicos mineros de acarreo de diferentes materias primas y otros minerales vinculados a la actividad minera

²⁸ Las zeolitas son minerales volcánicos naturales con un gran número de características que lo hacen único. Las zeolitas se forman cuando la ceniza volcánica se deposita en lagos antiguos alcalinos. La interacción de la ceniza volcánica con las sales del agua de los lagos produjo la alteración de la ceniza produciendo distintos tipos de materiales de zeolita.

- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional productos industriales a partir de materias primas tales como: talco tocador, talco boratado, polvo facial y polvo limpiador.

La entidad tiene una estructura lineal funcional representada por 4 grupos, 4 brigadas y un especialista en calidad. (Ver [anexo 9](#)) En esta estructura los órganos funcionales están especializados en determinadas actividades; grupo de Seguridad Interna, Económico, Venta y Estudio de Mercado, Técnico, brigada de Servicio, Planta de beneficio y Mina, Producciones Industriales y de mantenimiento.

La información que a continuación se presenta se obtuvo a través de entrevistas a los principales directivos de la empresa (Ver [anexo 10](#)):

Las zeolitas del yacimiento Loma Blanca en la localidad de San Andrés, están formadas por Clinoptilolita y Mordenita, con predominio de la primera que es un mineral rico en silicón y entre sus principales formas de uso se encuentran:

- ✓ Potenciador de los nutrientes de los fertilizantes químicos.
- ✓ Mejora los suelos para cultivos temporales o permanentes.
- ✓ Como aditivo mineral.
- ✓ Aditivo de fertilizantes para evitar su apelmazamiento.
- ✓ Como fertilizante orgánico en la jardinería.
- ✓ Sustrato natural para el sistema de enraizamiento.
- ✓ Sustrato natural en cultivos sin suelo

En el [anexo 11](#) se muestran otros derivados de la Zeolita y sus formas de uso; todos ellos forman parte de la carpeta de productos de la empresa aunque es preciso señalar que además de estos productos y a partir de estos minerales industriales la entidad elabora además los siguientes productos terminados:

- Talcos de uso tocador.
- Polvos Faciales.
- Polvo Limpiador.
- Talcos de uso medicinal.

Se ofertan también servicios:

- De investigación geológica en búsqueda y exploración de yacimientos minerales con personal técnico altamente calificado.
- Confección de expedientes de concesiones mineras.
- Confección de licencias ambientales.
- Confección de balances de reservas de yacimientos o canteras en explotación.

Entre otras manifestaciones de interés se cuenta con:

- Manifestaciones y sectores perspectivas para evaluación y explotación de oro endógeno y de placer.
- Manifestaciones de rocas duníticas ampliamente desarrolladas en la región, perspectivas para su evaluación y posterior explotación para su uso en diferentes ramas de la Industria Metalúrgica.

En el mercado nacional la UEB Geominera Holguín, se encarga de la actividad comercializadora contactando directamente con los clientes, teniendo una respuesta ágil y eficaz obteniendo excelentes resultados.

La entidad debido a la amplitud de la gama de productos y a su objeto social tiene clientes nacionales e internacionales, los principales se detallan a continuación:

Clientes nacionales:

Emprestur SA. Holguín.	Empresa Constructora Holguín.
CTE Felton.	Empresa Vialidad Mitrans Holguín.
Empresa Agropecuaria FAR Holguín.	Cítricos La Jíquima.
Casas Cultivos Protegidos.	Empresa Cultivo Camarón Guajaca.
Empresa Acueducto Holguín.	Empresa Rayonitro Matanzas.
Empresa Semillas Minagri.	Empresa Cultivos Varios.
CPA, CCS, UBPC.	Acueducto Provincial.
Empresa Tropiflora Holguín.	Empresa Pinturas Vitral.
Unión Suchel.	Unión Química (plaguicidas).
Acinox Tunas.	Fábricas de Tableros de Bagazo Minaz.

Clientes internacionales:

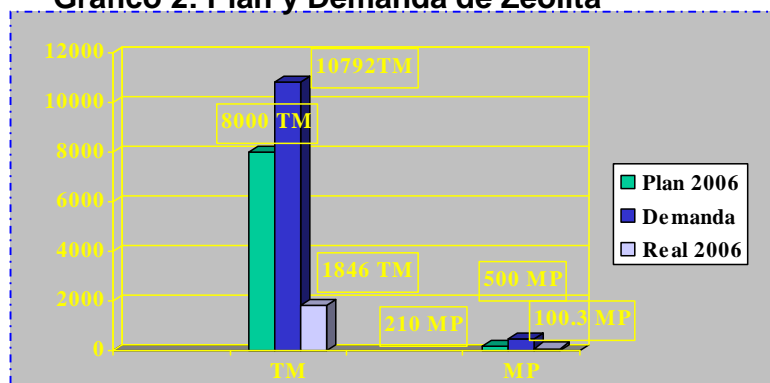
Celta Brasil.	Minerlita LTDA Colombia.
Ensomar SA. República Dominicana.	Cegadisa LT España.

La entidad no tiene contactos directos con los proveedores; para adquirir los insumos necesarios para realizar su actividad. Se realiza una solicitud, se evalúa y aprueba en el consejo de dirección de la Empresa Geominera Oriente y a su vez es elevado al Grupo Empresarial Geominsal, el cual es el encargado de tramitar con la Empresa Cogeomin (Empresa Importadora y Exportadora) las importaciones de los insumos necesarios. Esta entidad es la encargada de buscar ofertas y en conjunto con la UEB Geominera Holguín decidir a qué empresa se le compra el insumo tanto nacionales como internacionales. Después de tomar la decisión se realiza el proceso de compra haciéndola llegar a su destino final, UEB Geominera Holguín.

En el mercado nacional la entidad tiene un solo competidor que es la UEB Tasajera (Santa Clara) perteneciente a la Empresa Geominera del Centro, teniendo cada una de estas entidades la mitad del mercado, es decir un 50% cada una de ellas. Esta situación es debido a que la Empresa Cogeomin distribuye los clientes equitativamente entre estas dos productoras de Zeolita, moderando de esta manera el mercado entre ellas.

En el mercado internacional la entidad tiene grandes competidores entre los que se encuentran China, Japón, Corea del Sur y Estados Unidos. En el gráfico del [anexo 12](#) se representa una producción estimada de los principales exportadores de Zeolita, entre los cuales se encuentra nuestro país. Como se puede apreciar en la región solo contamos con un competidor fuerte que es el caso de Estados Unidos, por lo que se cuenta con un mercado potencial e insatisfecho en el área de América latina y el Caribe. Se puede decir entonces que por las aplicaciones de este producto en la esfera agropecuaria y por la tradición exportadora de la región concentrada en productos básicos y sobretodo países en su mayoría con una economía agrícola, se presenta una oportunidad de incrementar las exportaciones de nuestro producto en la región. El siguiente gráfico muestra la existencia de una demanda insatisfecha reforzando aún más la presencia de una oportunidad , por lo que el gobierno debe apoyar un proceso inversionista para potenciar la producción de este rubro ya que la empresa no dispone de los recursos necesarios para enfrentar dicha demanda y se hace imprescindible expandir el negocio por su rentabilidad.

Gráfico 2: Plan y Demanda de Zeolita



Fuente: Datos de la empresa

En este sentido la empresa tiene definidas acciones estratégicas, dirigidas al mercado, por ejemplo; el mercado europeo se caracteriza por ser un mercado de alta calidad y exigencia, con estructura económica fuerte. Para mantenernos en este mercado se debe mejorar la calidad de los productos, formas de embalaje, entregas a tiempo, nuevos productos. Los elevados costos de la transportación terrestre y fletes son obstáculos, que se deben sortear, buscando las opciones más baratas y mejorando nuestros costos productivos. Cuenta con varios competidores radicados en la región y con un mayor desarrollo que el nuestro, tal es el caso de Grecia, Turquía, Eslovaquia, Bulgaria, Hungría, Ucrania.

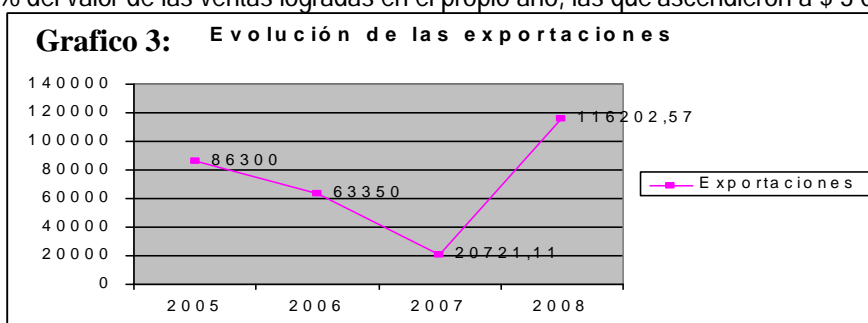
El mercado de América es un mercado no tan exigente como el anterior, pero muy operado por grandes transnacionales. Entre todos, el mercado Brasileño se destaca por la alta exigencia en sus controles de calidad y capacidad de respuesta ante las solicitudes de los clientes. A pesar de ello, la mayor cantidad de clientes son de esta región. (Ver [anexo 12](#) Situación de los productos en el mercado)

En un inicio la entidad contaba con un equipo de trabajadores encargados de la actividad de marketing dedicado enteramente a los asuntos de las zeolitas, con personal altamente calificado, certificados y con transporte propio para ejecutar el marketing analítico y el estratégico. Así se pudieron realizar varios estudios de mercado no sólo en el territorio central, sino que se extendieron por gran parte del país. Existía una respuesta fabril bastante ajustada a los planes de marketing y una interacción muy directa con los clientes. Se podía realizar con mucha facilidad las actividades de postventa, estaban respaldados por la producción y los resultados fueron muy buenos.

En la actualidad la actividad principal de mercado internacional la rige la Empresa Cogeomin, quien es la encargada de realizar la actividad exportadora e importadora de la UEB Geominera Holguín. La entidad objeto de investigación no dispone de los recursos necesarios para que el proceso exportador salga con la calidad requerida, pues existen muchas dependencias de otros organismos, como es el caso del transporte que compone una de las variables del mix del marketing, por lo que resulta un tanto difícil desarrollar a cabalidad las estrategias adecuadas y dar el seguimiento que los clientes requieren.

La Tasa de Crecimiento del Mercado muestra que el mismo está en franco crecimiento por lo que resulta ventajoso seguir en él y es recomendable seguir una política agresiva de expansión de la cuota de mercado. La Tasa de Crecimiento de la Empresa también está en crecimiento pero más acelerado. El resultado de la Tasa de Penetración de las Importaciones arroja que en el primer período el consumo interno dependía poco de las importaciones, es decir, el mercado se abastecía con lo que el país producía, sin embargo en el período siguiente el consumo interno dependía completamente de lo que se importaba. La Tasa de Exposición a la Competencia Internacional muestra que el mercado interno en el primer período tiene baja competencia del mercado internacional mientras que el segundo período está expuesto a la competencia externa de una manera más peligrosa, que requiere de todas las herramientas para mantener el mercado interno. [\(Anexo 13\)](#)

En el periodo de 2005-2008 se aprecia un declive del valor de las exportaciones hasta llegar a un nivel mínimo en el año 2007 donde solo se ingresaron por este concepto 20721,11 CUC, sin embargo pese a estos resultados desfavorables los trabajadores lograron incrementar la producción reduciendo los días de paro de la industria por roturas alcanzando el año siguiente un incremento en 95481,46 CUC al exportar 116202,57 CUC, lo que representa el 3.76% del valor de las ventas logradas en el propio año, las que ascendieron a \$ 3 094 744.



Fuente: Datos de la empresa

Se debe destacar que a pesar de constituir una prioridad para el país, la actividad exportadora de la empresa se realiza con disímiles dificultades, no obstante a ello, se han logrado desarrollar importantes segmentos y sectores de mercado, pero la descapitalización de la industria y el pobre aseguramiento de la parte minera provocan que no satisfaga la demanda actual para los productos y se pierda la oportunidad de incrementar los volúmenes de entrega. Por estas razones los trabajadores de la entidad no muestran motivación a exportar, pues no depende de ellos el cumplimiento de los compromisos internacionales.

Por último es preciso señalar que la entidad tiene un intermediario para el mercado internacional constituido por la empresa Cogeomin, es a través de ella que se comercializan los productos recibiendo el 1% de los ingresos por los rubros exportables vendidos y tiene otro para el mercado nacional en el caso de las producciones industriales, la entidad encargada de realizar esta labor son los Almacenes Universales.

3.2 Cálculo de los indicadores de resultado de la competitividad estructural.

Como se muestra en el [anexo 13](#) la Tasa de Participación en los Mercados Mundiales se ha incrementado debido a que las exportaciones de la entidad también lo han hecho, posibilitando de esta manera el incremento de la cuota de mercado. Al calcular la Contribución del Sector se aprecia que el mismo ha aumentado su participación en las importaciones mundiales por lo que resulta factible incrementar la producción de zeolita debido a que se considera un producto dinámico.

El Índice de las Ventajas Comparativas Reveladas muestra que en el período analizado la entidad siempre ha tenido superávits comerciales y el intercambio comercial ha ido en aumento. En el primer período la desventaja relativa no es significativa y en el segundo la entidad comienza a tener ventaja comparativa. En ambos períodos la UEB es un polo de especialización. El análisis del Índice de Contribución al Saldo Comercial muestra que la entidad tiene un saldo relativo desfavorable en ambos períodos. El saldo relativo industrial es desfavorable, debido a que la industria importa más que lo que exporta y la UEB tiene un flujo comercial pequeño dentro del sector industria. Aunque en el último período el Índice de Contribución al Saldo Comercial aumentó, aún el flujo comercial de la empresa es mínimo dentro del intercambio industrial. El resultado muestra que las exportaciones de la empresa son representativas para el sector industrial y son proporcionalmente importantes al igual que las demás empresas del sector, representando que existe una repartición uniforme en cuanto a la contribución de las exportaciones de las empresas del sector al saldo global de la industrial. De acuerdo con el resultado del indicador, a pesar de ser un valor significativamente pequeño, señala que el saldo de la empresa es más favorable que lo que el intercambio del sector pudiera prever, cuestión que resalta el trabajo que realiza la entidad en la gestión de sus ventas externas y la creciente aceptación del rubro en el mercado.

3.3 Evaluación de los factores causales de la competitividad.

En esta etapa se analizarán los factores causales de la competitividad de la UEB, que determinan el nivel competitivo de la entidad respecto al mercado. La evaluación de cada uno se realizará comparativamente, en algunos casos se comparará con la competencia y en otros se analizará un período de tiempo determinado.

Para el análisis de los precios se realizó una entrevista a los especialistas en precio y marketing de la entidad; las preguntas y aspectos abordados en el desarrollo de dicho análisis se reflejan en el [anexo 14](#).

La entidad recibe orientaciones y procedimientos del Ministerio de Finanzas y Precios para fijar los precios a sus productos, donde puede ser hasta un margen de un 10% para los productos que se venden en CUC y un 20% para los productos que se venden en moneda nacional.

La UEB Geominera Holguín elabora las fichas de costos para los diferentes productos, a partir de las mismas propone los precios que son elevados a la entidad Cogeomin y esta organización es la encargada de conciliar con el Ministerio de Finanzas y Precios. Luego de ser estos aprobados, se mantienen constantes hasta que ocurra una variación en los costos, donde se realiza el mismo procedimiento para su cambio.

Para los rubros exportables, en dependencia de la granulometría de la Zeolita los productos más comercializados son el Zoad cuyo precio es de 51.00 USD la tonelada en contenedor y el Fertisol que tiene un precio de 49. 00 USD la tonelada en contenedor, el cual tiene una capacidad de 22 toneladas. Para el mercado nacional el Zoad tiene un precio de 33.80 CUP la tonelada y el Fertisol de 21.40 CUP la tonelada.

En este parámetro la UEB se considera competitiva respecto a la competencia, ya que sus principales competidores tienen precios de venta que oscilan entre 200 y 300 USD la tonelada, por lo que ocupan un lugar preferencial respecto a sus competidores, aunque debe diversificar más los precios, y adoptar otros tipos de estrategias que coloquen a la entidad en una posición de líder en el mercado. De acuerdo a lo planteado le otorgan un valor de 9 puntos a este factor.



Para calcular la eficiencia técnica-económica de la UEB Geominera Holguín se utilizó información económica de un período de cuatro años: 2005, 2006, 2007 y 2008. (ver [anexo 15](#))

A partir de los cálculos de productividad se puede apreciar que el año más productivo resulta ser el 2008 y el menos productivo el 2005, esta situación es debido a que la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva ha posibilitado el incremento proporcional de la producción bruta, ya que los valores que muestra este indicador han ido aumentando y a partir del año 2007, se alcanza un valor por encima de la media empresarial. También en el 2008 ha logrado un mejor uso racional a los activos en comparación con los restantes años; la producción bruta ha crecido paralelamente a los activos pero los últimos son superiores en todos los años. Además en

este propio año se usó de forma más racional la materia prima, lo que indica que se administraron de forma más razonable los recursos. Como se puede apreciar en el último año la empresa ha alcanzado resultados superiores, evidenciándose además un crecimiento anual del valor de los indicadores, cuestión muy favorable para la empresa. El costo por peso promedio de producción es de 0.40 MP por peso de producción. El año de mayor costo por peso fue el 2006, ya que los costos totales aumentaron desproporcionadamente respecto a la productividad. No siendo de la misma manera el año 2007 donde los costos disminuyeron y aumentó la productividad del trabajo, resultando ser el año más favorable, sin embargo la entidad fue más rentable en el año 2008, indicando que se obtuvo mayor eficiencia del trabajo, estas circunstancias fueron provocadas por el aumento proporcional de las ganancias y los activos en el transcurso de los años resultando favorable para la organización.

Como se puede apreciar en la tabla 11 en el 2008 la entidad resultó ser más eficiente seguido por el año 2007, luego el año 2006 y el año menos eficiente fue el 2005. Esto se debe a que en el año 2008 esta entidad obtuvo un mayor rendimiento de los activos, un bajo costo por peso de producción y una mayor rentabilidad. No siendo así con el año 2005 el cual mostró peores resultados en estos indicadores.

Tabla 7: Eficiencia Comparativa Técnico- Económica con Indicadores Fragmentarios

Años	rs Pt	rs Ra	rs Rmp	Rs 1/Cpp	rs Rent	Efic. T-E	Orden
2005	0.8303	0.9036	0.88	0.908	0.84	0,872	4
2006	0.8982	0.9639	1.037	0.832	0.69	0,884	3
2007	1.062	1.072	0.97	1.252	1.12	1,095	2
2008	12.071	1.060	1.11	1.08	1.33	1,157	1

Fuente: Elaborada a partir de las tablas 6-10.

De acuerdo con los resultados analizados la UEB presenta una situación favorable ya que a través del período de tiempo analizado los elementos de eficiencia han evolucionado positivamente, esta situación no significa que la entidad deba conformarse con los resultados alcanzados, sino que debe seguir trabajando para lograr mayores niveles de eficiencia, ya que es la única manera de elevar las utilidades, por lo que se considera que este parámetro obtiene 8 puntos.



La UEB Geominera Holguín está certificada mediante la norma ISO 9001-2001, la misma no tiene la posibilidad de optar por el premio nacional de calidad porque no constituye una empresa. A continuación se detallan la política de calidad y los principales objetivos:

Es política de las UEB Geominera Holguín elaborar productos mineros e industriales fiables a partir de minerales técnicos que logren satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de nuestros clientes, siendo fieles

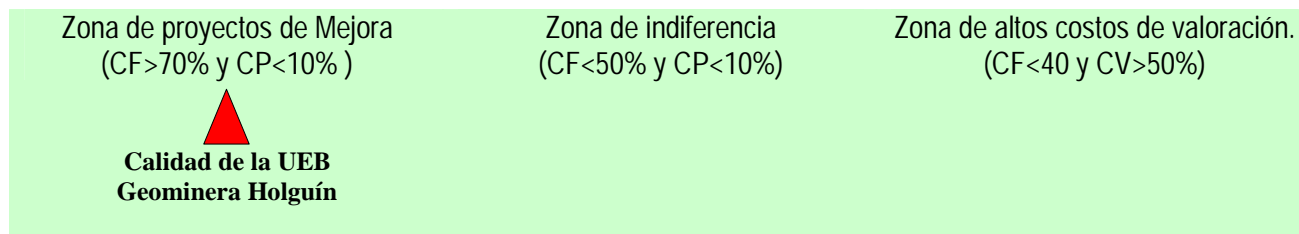
cumplidores de los plazos de entrega pactados, la garantía de todas sus especificaciones complementarias, requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), mejorando continuamente su eficacia, manteniendo relaciones mutuamente beneficiosas con nuestros proveedores y cumpliendo con las legislaciones vigentes del Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo.

Objetivos de calidad.

- Lograr la integración documental del Sistema de Gestión de la Calidad con los Sistemas de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo.
- Mantener la condición de certificado el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mantener el 100% de la instrumentación mínima necesaria calibrada y/o verificada de todos los procesos operativos y de apoyo del SGC.
- Mantener una retroalimentación que permita al SGC resultados evaluativos superiores al año precedente.
- Consolidar la implantación del SGC al 100% del proceso, mediante un plan de formación interna a los directivos, reservas de cuadros, técnicos y trabajadores.
- Lograr que el laboratorio de Planta cuente con los recursos necesarios para el control del 100% de los productos.
- Mantener a nuestros clientes vitales (internos y externos) satisfechos por encima del 80%.
- Lograr que se cumpla con las tareas del plan de infraestructura en más de un 60%.
- Aplicar la determinación de los costos de calidad como establece el perfeccionamiento en su sistema de costos.
- Aplicar una política normalizativa que permita tener al 60 % de los procesos con sus documentos normalizativos aprobados.

La entidad mide la calidad a través de los costos de calidad, los que a partir del año 2008 se han calculado de forma más efectiva. Los resultados que se aprecian según informes de la entidad son superiores debido a que se implementaron nuevos parámetros a medir. El Sistema de Gestión de la Calidad se debe integrar a cada área de la entidad funcionando como un todo, esto resulta ventajoso de manera que evalúa de forma específica a la UEB Geominera Holguín, desarrollando como forma del proceso las mejoras continuas a implementar. Tomando como base el ejemplo del [anexo 16](#) se obtiene como resultado que la empresa tiene un costo total de calidad que asciende los 299.2 MP; de ello el costo de prevención representa solo el 0.06%, el de verificación el 0.03% y el mayor peso lo representan los costos de fallos, específicamente los costos de fallos internos con un 99. 91%. La calidad de la empresa se ubica según el procedimiento en la Zona de proyectos de mejora como indica la figura siguiente y la acción sería reducir los CTC mediante la mejora de calidad de conformidad. Es preciso identificar proyectos específicos de mejora y dedicarse a ellos para mejorar la calidad de conformidad, en los cuales se reducirán los costos de la baja calidad, especialmente los CF.

Figura 2: Criterios de medida de la calidad y ubicación de la calidad de la E.E.A



Fuente: Elaborado a partir de los datos proporcionados por la UEB.

Tras haber analizado la calidad se aprecia que la UEB presenta algunas deficiencias que inciden negativamente en el resultado elevado de los costos de calidad, entre los principales se pueden citar la falta de aseguramiento y los inventarios ociosos por lo que a este parámetro se le otorgan 5 puntos de acuerdo a lo planteado en el procedimiento.



Para analizar el indicador tecnología se entrevistó ([anexo 17](#)) al compañero Armando Caisés Ávalos, director de la UEB y otros especialistas en el proceso tecnológico. Como resultado de las mismas se pudo conocer que la UEB Geominera Holguín posee una tecnología atrasada del año 1990, proveniente de la antigua Unión Soviética, la misma ha depreciado considerablemente, por lo que se ha tenido que incurrir en muchos gastos para adquirir las piezas de repuesto y no quedar muy atrás respecto a la competencia.

Se posee una planta procesadora de minerales técnicos con una capacidad anual de 72000 tn, se cuenta con un personal técnico altamente calificado, capaz de brindar una respuesta ágil y precisa a solicitud de cualquier cliente.

La tecnología de punta existente en el mercado internacional es la de micronización, donde la Zeolita sale con un nivel granulométrico más pequeño y competitivo. En el mercado es muy comercializable la Zeolita micronizada sintética y natural, por lo que esta tecnología resulta costosa. La empresa está trabajando en nuevas modificaciones tecnológicas para alcanzar un nivel preferencial en el mercado.

La entidad es concesionaria de yacimientos identificados con reservas suficientes para dar respuesta a las necesidades industriales del país entre los que se encuentran:

- ◆ Yacimiento de Zeolitas.
- ◆ Yacimientos de Vidrio Volcánico.
- ◆ Yacimiento de Bentonita.
- ◆ Yacimiento de Talco- Sheridamita.

A partir de la explotación de estos yacimientos, ya investigados geológicamente, se procede a su procesamiento y comercialización, entregando un producto terminado en diferentes clases granulométricas a solicitud de los clientes.

Los estudios de Mercado realizados permiten asegurar volúmenes de productos micronizados en el orden de las 6500 tn anuales de los cuatro minerales indicados, los cuales se garantizan con la instalación de un flujo de micronización en la planta de procesamiento, la cual cuenta con un alto estado técnico y con las instalaciones de trituración, molienda, clasificación y secado en óptimas condiciones para garantizar una producción estable de la materia prima necesaria para la micronización de estos minerales.

El Mineral que procede de la cantera se descarga en la Tolva primaria para su trituración, obteniéndose diferentes productos granulométricos, el proceso de beneficio se divide en tres etapas:

- Trituración y clasificación.
- Secado Molienda y Clasificación.
- Envase y almacenaje.

Flujo tecnológico de la planta.

Para procesar los minerales se utiliza la tecnología instalada que se presenta en el [anexo 18](#) y los principales equipos que se utilizan para llevar a cabo la actividad se encuentran expuestos en el mismo anexo.

Al realizar el análisis tecnológico de la entidad, se pudo detectar que para llevar a cabo la actividad en cuanto al uso de la informática y avances de la tecnología, la misma cuenta con cinco computadoras con acceso a red, correo electrónico, Internet y además tienen fax, donde se piensa ampliar la cantidad de equipos para un mayor cumplimiento de las tareas propuestas. Además cuenta con un Comité de Innovación y Racionalización que son los encargados de llevar la actividad de I+D de la entidad.

Resulta de gran importancia para elevar el nivel competitivo, invertir en nuevas tecnologías para que los productos salgan con una superior calidad y mayor rapidez, para poder abastecer y complacer a los clientes desplazando de esta manera a la competencia.

Este factor ha evidenciado el bajo nivel tecnológico de la UEB afectando negativamente los resultados de esta. Al realizar una comparación con los principales competidores se llega a la conclusión que se encuentra en máxima desventaja por lo que se le otorgan 2 puntos en correspondencia con el procedimiento expuesto.



El área de Recursos Humanos, debido al sistema de dirección implantado por la Empresa Geominera Oriente es lineal, estando integrado únicamente por un especialista de RR.HH a nivel de la UEB Geominera Holguín, el cual es el encargado del reclutamiento y selección del personal. Los empleados de la organización cumplen a cabalidad la jornada laboral establecida. La organización cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, esta se realiza con carácter mensual y al final del año se hace una evaluación que recoge el comportamiento del trabajador en el

período, la misma cuenta con varios indicadores que miden el desempeño de cada trabajador y se encuentra estrechamente relacionada con las funciones que realizan.

- Cumplimiento de la plantilla.

Años	Plantilla Cubierta	Plantilla Aprobada	Cumplimiento de la Plantilla
2007	68	68	100 %
2008	70	70	100 %

El completamiento de la plantilla en la organización, en el año 2007 y en el año 2008 se comportó al 100%.

En el año 2008 aumentaron dos trabajadores con respecto al año 2007, un técnico superior y un técnico medio, en cuanto a los demás grupos ocupacionales se mantuvieron estables para ambos años. La organización cuenta actualmente con 70 trabajadores para una edad promedio de 44 años, de ellos hay 12 personas de sexo femenino, para un 17.14% y 58 personas de sexo masculino, para un 82.86%. La edad promedio de los trabajadores de la UEB es de 44 años. El 44.29% de los trabajadores tienen entre 40 y 50 años, representando la mayor parte de la fuerza laboral. El 4.29% tienen entre 60 y 70 años constituyendo el grupo que menos cantidad de trabajadores posee.

- Índice de ausentismo.

El análisis de este indicador facilita determinar cómo se ha comportado el aprovechamiento del fondo de tiempo de trabajo en la institución, el cual influye directamente sobre la disciplina laboral. La unidad terminó el año 2007 con un índice de ausentismo de 1.80%, indicador que se comportó favorable con relación al plan de ese año que es 2.80%, este comportamiento estuvo dado por las ausencias debido a certificados médicos presentados por trabajadores que estuvieron enfermos. En el año 2008 hubo una situación similar en cuanto a las causas del índice de ausentismo ascendiendo al 2.00% siendo el plan de 2.80%, pero este indicador aumentó con respecto al año anterior debido a los factores ya mencionados. El análisis de este indicador demuestra el alto grado de disciplina y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización, pues han cumplido los planes propuestos.

En el [anexo 19](#) se recoge el cálculo de los indicadores propuestos para evaluar el impacto de los RR-HH en los objetivos económicos de la empresa. Por ejemplo el ingreso proporcional que obtiene la empresa por cada trabajador en el año 2007 es de 37.25 MP y en el año 2008 es de 45.27MP, resultando el último año con una situación más favorable respecto al año anterior, esta situación se debe a que los ingresos en el año 2008 fueron mayores, aunque se incorporan dos trabajadores más, pero se logró ser más eficiente y trabajar de una forma más cohesionada para alcanzar los objetivos de la organización. Otro aspecto fundamental constituye que los gastos por trabajadores fueron menores que los ingresos en más de un 50%. En el año 2007 se gastaron 15.86MP por trabajador y en el año 2008 se gastaron 20.4MP. Los gastos se incrementaron en la medida que creció el nivel de venta de la empresa pero

muestra una mejor relación de ingresos y gastos en el 2008. A partir de los cálculos correspondientes de las utilidades promedio por empleado se observa que en el año 2007 cada trabajador obtuvo un equivalente a 17.75MP en el año 2007 y en el año 2008 de 24.38MP resultando el año con mejores resultados alcanzados. Esta circunstancia es debido a que en el último año se alcanzaron mayores utilidades con respecto al año anterior.

El valor agregado del capital humano podría ayudar a medir el índice de productividad por trabajador ya que a los ingresos se les resta todos los costos que no estén relacionados con el personal, representando el ingreso que se obtuvo por el gasto invertido en los trabajadores. Se puede apreciar que en el año 2007 se obtuvo un valor agregado del capital humano de 26.79MP y en el año 2008 de 30.67MP, resultando este último año con una situación más favorable debido a que se alcanzaron mayores ingresos. También la empresa obtiene por cada peso que se invierte en el capital humano (salarios de los trabajadores) en el año 2007 se obtiene 4.96 de Ingreso, es decir un 3.96 de utilidad y en el año 2008 por cada peso que se invierte 5.17, es decir 4.17 de utilidad. El análisis realizado demostró el buen desempeño de los recursos humanos de la UEB, posibilitando obtener resultados destacados en indicadores importantes como el retorno sobre la inversión de capital humano, valor agregado, ingreso por trabajador, en este sentido se puede decir que los trabajadores de la entidad muestran una alta productividad del trabajo, genera más valor que lo que gastan en salario. Sin embargo la fuerza laboral presenta un bajo nivel educacional dificultando los planes de superación.

Breve análisis financiero

La información básica para el análisis de las razones se obtuvo del Balance General y del Estado de Resultado de la Empresa, este análisis es de suma importancia tanto para los acreedores como para la propia Empresa y su resultado estará basado en la comparación del año 2008 con respecto al 2007. (Ver [Anexo 20](#))

En el año 2007 la Empresa disponía de \$ 9,67 de activos circulantes para enfrentar cada peso de deuda contraída a corto plazo, al año siguiente lo aumentó a \$ 11,61, representando una variación de \$ 1,94, por lo que la situación de la empresa es ventajosa. Esta situación está influenciada por el aumento de los activos circulantes en mayor medida que los pasivos circulantes. En el año 2008 por cada peso de obligación a corto plazo la Empresa tiene 7,06 pesos de efectivo o activos de pronta liquidez. Para el 2007 tiene una situación de alta solvencia pues el por ciento de Activos que son financiados mediante deudas fue de 23,68 %, inferior al 50 %, dejando claro que la Entidad tiene muy poca participación de capital ajeno y por consiguiente se presenta sólida en sus operaciones, comportándose mejor en el 2008 donde muestra una situación aún más sólida en su estructura de financiamiento a Activo con un 17,77 %, significando lo mismo si se dice que sólo el 17.77 % de los activos fueron financiados mediante deudas, lo cual demuestra una casi total participación del capital de la Empresa.

La empresa ha sido rentable en ambos años, muestra la eficiencia con que ha gestionado sus activos, generando un 37.5% y un 44.5% de UAll en el 2007 y 2008 respectivamente. El plazo promedio de cobro es de 33,63 días en el

2008 creciendo en 3,96 días con relación al año anterior que fue de 29,68 días, situación desfavorable, pues la entidad concede plazos según su política de crédito hasta 30 días a sus clientes nacionales, y para el mercado internacional los créditos son hasta 60 días. El período promedio de pago creció en 13,98 días. En el 2007 el período de pago se comportaba en 1,90 días y en el 2008 en 15,89 días. A pesar del aumento la situación se comporta de manera favorable ya que la UEB paga dentro de los días establecidos para el cumplimiento de sus obligaciones (hasta 30 días). Por lo planteado en los dos factores analizados se le otorga 6 puntos al grado de adaptabilidad.



Diferenciación técnica y comercial

La entidad está trabajando en la realización de nuevas modificaciones tecnológicas, que va a permitir la producción y entrega de un nuevo producto micronizado, que consiste en que el mismo salga con nuevas propiedades, que sea más pulverizado, es decir, fino como el cemento. En la actualidad no existe en el mercado internacional mucha Zeolita natural micronizada, no siendo así con la Zeolita sintética, por lo que estas transformaciones en el producto van a permitir que la UEB Geominera Holguín tenga un lugar privilegiado en el mercado.

Las actividades de mercadotecnia y ventas se desarrollan para brindar una mejor publicidad y promoción de los productos. La entidad objeto de investigación tiene una página en Internet (www.geominera.co.cu), para informar el uso de los productos, su importancia, formas de contactar con el proveedor, las principales actividades a las que se dedica la organización, entre otros datos de interés para el consumidor. Además, a través de la radio y la televisión son expuestos asuntos de importancia referentes al tema, permitiendo mantener informados a los clientes potenciales.

La UEB Geominera Holguín ha convocado a todos los productores de Zeolita a nivel internacional a dos grandes eventos, que han llevado el nombre de Taller Internacional para los investigadores, productores y comercializadores de la Zeolita donde han sido abordadas las últimas novedades acerca de este mineral. Las actividades indirectas que realiza esta unidad de negocio les permiten mantener excelentes relaciones con sus clientes. Dentro de estas actividades se encuentra la entrega de la mercancía en el tiempo y la forma acordados y con la calidad requerida. La satisfacción del cliente es el principal objetivo de la entidad y para lograrlo se están realizando los estudios apropiados para una posible empresa mixta con Brasil, esto permitirá abarcar mayor segmento de mercado, y disminuir los plazos de entrega sin afectar la calidad del producto. Se podrán abastecer todos los clientes que contacten con la entidad para que la misma sea su proveedor.

De acuerdo a lo planteado previamente se le otorga 4 puntos a este factor, debido a que presenta dificultades en las actividades de desarrollo tecnológico pues las modificaciones tecnológicas para producir Zeolita micronizada se están implementando muy lentamente.



Influencia gubernamental

La información que se ofrece se recogió a través de una entrevista (Ver [Anexo 21](#)) realizada al Director de la UEB Geominera Holguín Armando Caisés Ávalos y otros especialistas. En la actualidad la actividad de compra y venta de las empresas está regida por diferentes medidas y políticas, que tienen un gran impacto para el desarrollo de las mismas a la hora de alcanzar el nivel competitivo que se desea. La empresa Geominera Holguín al igual que otras instituciones tiene la influencia de impuestos, tasas de interés y de cambio, entre otras medidas de regulación que trae como consecuencia que solo se logre la competitividad conjugando estos factores óptimamente con las estrategias llevadas a cabo por la entidad.

Centralización

La entidad por no tener personalidad jurídica no puede emitir cheques y para esta actividad se dirige a la Empresa Geominera de Oriente. La misma se encuentra en otra provincia, por lo que muchas veces este trámite se demora, dificultando la adquisición y agilidad de operaciones mercantiles y económicas de la UEB, al no poder adquirir de manera rápida importantes insumos que la mayoría de las veces, cuando llega el cheque, ya se han agotado.

Acceso al crédito

Por los resultados económicos que la UEB ha alcanzado en años anteriores el MINBAS le autorizó un crédito revolvente de 50 000 CUC al 1 %. El mismo da la facilidad de retirar dinero rápido y reponerlo en la medida que se obtengan las utilidades. Este crédito está siendo utilizado en la compra de partes y piezas de repuesto para mejorar el parque automotor de la entidad, para pagar la electricidad y el combustible para los vehículos, brindando cierta seguridad financiera debido a que le permite responder a cualquier eventualidad de manera rápida y eficiente.

Investigación y desarrollo

Por las dificultades económicas que el país ha tenido que enfrentar no ha podido destinar grandes sumas de dinero a la importante tarea de I+D, sin embargo ha implementado estrategias para enmendar esta deficiencia. Una de las mejores ha sido la creación de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, que vinculados en una red nacional tiene miembros en casi todas las entidades productivas del país, que dan respuesta en la medida de sus posibilidades a los retos que la tecnología atrasada a veces les impone. En la UEB existe un Comité de Innovación y

Racionalización que han hecho importantes aportes a la entidad ya que la mayoría de las veces que la planta de procesamiento sufre alguna rotura los que la componen son los integrantes de este Comité.

Política impositiva, comercial y monetaria

Los impuestos a pagar por la UEB son:

- Impuesto por la utilización de los recursos naturales y para la protección del Medio Ambiente. Se paga por la explotación del yacimiento, una vez al año, el Canoc Minero con un monto de 10.00 CUP por hectárea. También mensualmente se abona un 5% de regalía por la extracción de la Zeolita.
- Impuesto sobre las ventas de un 25%.
- Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo de un 25%.
- La entidad no paga el impuesto sobre las utilidades, pues no posee personalidad jurídica.
- El impuesto sobre documento se realiza al catastro o levantamiento topográfico del yacimiento y planta procesadora y su monto es variable.
- impuesto sobre el transporte terrestre.

La UEB paga el impuesto por dos clasificaciones:

Tipo de auto	Cantidad de asientos	Impuesto
Autos ligeros	De 1-5 asientos	35.00 CUP
	Más de 5 asientos	50.00 CUP
Transporte de carga	Motos – Sin sidecar	15.00 CUP
	Motos – Con sidecar	20.00 CUP
	Menos de 1t	20.00 CUP
	Más de 1t -2t	50.00 CUP
	Más de 2t - 5t	60.00 CUP
	Más de 5t – 10t	75.00 CUP
	Más de 10t – 40t	215.00 CUP
	Más de 40t	220.00 CUP

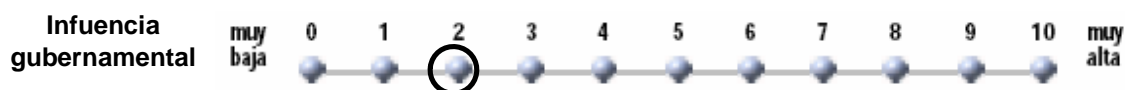
La tasa de cambio tiene gran influencia en las utilidades de la entidad ya que la misma puede ser un factor positivo o negativo de las mismas. La UEB vende sus mercancías al mercado internacional en USD, situación desfavorable que provoca que cada vez que se vende internacionalmente ese dinero tenga que ser cambiado a CUC con las consecuentes pérdidas por el descuento de la tasa de cambio y por la comisión que cobra el banco por prestar el servicio.

Otras medidas

Desde el Triunfo Revolucionario una de las principales estrategias de la dirección del país ha sido elevar el nivel educacional de la población. Para este propósito se crearon universidades en todo el país que formaron miles de personas en carreras técnicas y humanísticas. Actualmente se ha incrementado el acceso a elevar el nivel educativo que los profesionales tienen con el fin de lograr una sociedad de hombres y mujeres de ciencia. En la UEB se cursan

varios postgrados y diplomados con el fin de alcanzar la mayor superación posible de la fuerza laboral y que la misma sea capaz de responder a las eventualidades que el mercado impone.


Luego de analizar todos los factores que influyen positiva y negativamente en la entidad, se evidencia que la tasa de cambio, la centralización, los impuestos atentan contra las utilidades y el desenvolvimiento financiero de la entidad objeto de investigación, además todas las decisiones en la mayoría de los factores dependen del gobierno y de su interés de potenciar este rubro; por tanto se le confiere un valor de 2 puntos.



3.4 Determinación del nivel competitivo de la empresa.

La aplicación de la metodología para valorar la competitividad de las empresas exportadoras en la entidad objeto de investigación muestra de forma fehaciente su efectividad, ya que este resultado ha permitido conocer los factores que inciden negativamente sobre el posicionamiento competitivo de la entidad y donde se encuentran sus restricciones competitivas; factores sobre los que se debe continuar trabajando para incrementar el nivel competitivo de sus producciones apoyando la puesta en marcha de la mejora tecnológica, que permitirá más eficiencia y calidad en la fabricación de los productos y posibilitará un incremento de participación de la cuota de mercado, tal como se muestra a continuación:

Tabla 11: Resumen del proceso de evaluación de la competitividad

Resumen de evaluación (factores de competitividad)											
Etapas →	I			II			III			IV	Resumen
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Precio									X		90
Eficiencia								X			80
Calidad					X						50
Tecnología		X									20
Grado de adaptabilidad						X					60
Diferenciación técnica y comercial				X							40
Influencia gubernamental		X									20
Promedio de competitividad											51.42
Nivel competitivo	bajo			regular			bueno			alto	

Fuente: Elaborado a partir de los resultados de la etapa III.

La empresa dentro de las etapas de competitividad se ubica en la segunda con un promedio de 51.42 % que indica un nivel de competitividad regular. Ha mejorado su desempeño exportador y sus productos han ganado en

competitividad, pero deben continuar trabajando por mejorar sus producciones a través de una estrategia de apoyo a la producción, donde apremia la necesidad de actuar, debe buscarse la forma de apoyar internamente estas producciones para hacerlas más eficientes y con mayor calidad, dándoles prioridad a la obtención de recursos para el desarrollo, de forma tal que pueda aprovecharse la posible ganancia que ofrece la coyuntura del mercado. Se deben subsanar los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. El equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le convine, representando esto una gran ventaja para la empresa.

La UEB geominera Holguín tiene potencialidades para convertirse un rubro dinámico y representativo dentro de la economía nacional, es un producto que muchos desconocen sus variadas aplicaciones ya probadas. El mercado internacional está en expansión, aunque dominado por empresas trasnacionales, sin embargo, nuestro producto presenta fuertes ventajas comparativas y competitivamente. Como se muestra el precio y la eficiencia son los factores más competitivos con que cuenta, a pesar de que la entidad pudiera incrementar sus ingresos aumentando los precios de forma proporcional con la calidad. La calidad puede incrementarse a través de un mejoramiento tecnológico de la planta que permita una granulometría más pequeña o sea una Zeolita más micronizada. En fin, los aspectos que debe mejorar son la calidad, la tecnología, la diferenciación y la preparación del personal sobre la actividad comercial externa. Todos estos factores dependen del gobierno y de su sistema de planificación centralizada, la empresa necesita financiamiento para llevar adelante los cambios que mejorarán su competitividad, más no puede disponer de sus recursos a pesar de mostrar solvencia en sus actividades, o sea el desarrollo de un rubro exportable y de su competitividad en el mercado depende en casi su totalidad de la influencia gubernamental.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se concluye:

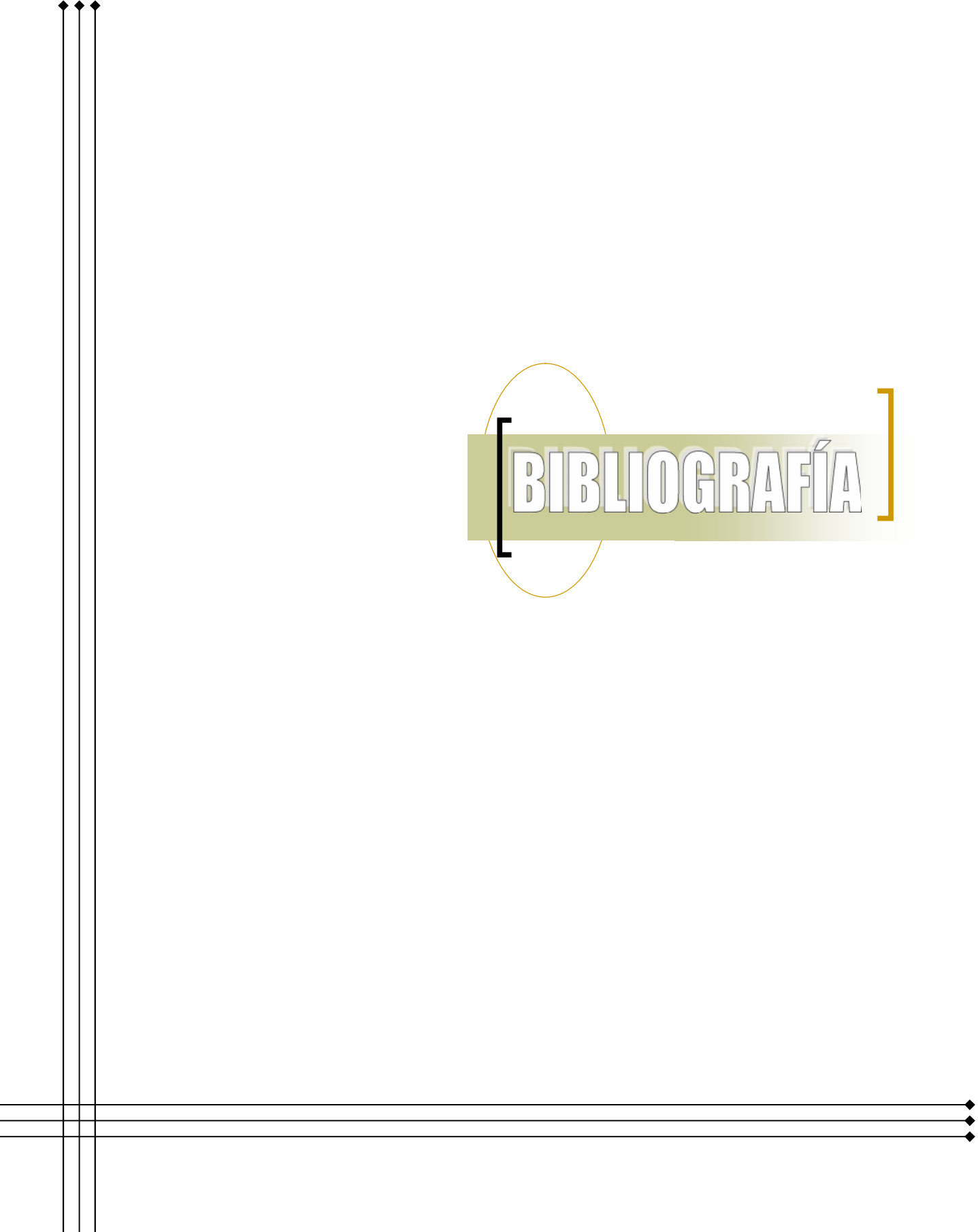
- Se muestra que a pesar de la frecuencia con que el término competitividad es utilizado, tanto desde el punto de vista teórico como de política económica, existen evidentes dificultades a la hora de definirlo y de cuantificarlo.
- Unido a las variables precios y costos tradicionalmente utilizados para determinar el grado de competitividad, han cobrando relevancia otros indicadores, tales como la innovación, el posicionamiento, la calidad, la presentación del producto, por citar algunos.
- La metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras (PROMECEX) permite definir el nivel competitivo de las empresas e identificar las restricciones que presentan en torno a los factores determinantes de la misma.
- La metodología integra criterios de medición de la competitividad estructural, resaltando otros indicadores que han adquirido relevancia en el contexto internacional, sin obviar las vías tradicionales de medición.
- Los resultados de la aplicación de la metodología en la Unidad Económica Básica (UEB) Geominera Holguín fue de utilidad para la misma, al permitirles conocer el nivel competitivo en el que se encuentran, así como las causas que determinan estos resultados.
- La UEB Geominera Holguín alcanzó un nivel competitivo regular con un 51.42% de promedio, siendo los factores de mayor influencia positiva el precio y la eficiencia, de forma contraria los que más afectaron fueron la tecnología y el factor gubernamental.
- El precio es el factor de mayor influencia favorable, según muestran los resultados obtenidos, representando una ventaja competitiva.
- La tecnología en explotación es el factor menos competitivo, situando a la UEB en una situación desventajosa que la imposibilita alcanzar mayores niveles de producción, productividad y calidad.



RECOMENDACIONES

Luego de haber planteado las conclusiones se recomienda:

- Tomar como instrumento de investigación el presente documento, sin obviar la posibilidad de incluir o tratar cualquier cuestión o temática no abordada que resulte de interés.
- La empresa debe trabajar por erradicar los problemas señalados para incrementar su nivel competitivo y aplicar de forma periódica esta herramienta de modo que pueda percibir el efecto de la estrategia que se implemente.
- La entidad deberá resolver los problemas tecnológicos de su proceso productivo, con el objetivo de mejorar su posicionamiento.
- Generalizar la aplicación de la metodología a otras entidades exportadoras de la provincia.
- Aplicar la metodología a otras entidades que destinan sus producciones para la satisfacción de necesidades en el territorio nacional, lo que redundaría en la elevación de la calidad de producciones y su posicionamiento en el mercado interno.
- Continuar abordando la investigación, pues la misma solo constituye el punto de partida para elevar los resultados competitivos de las empresas del territorio.
- Utilizar como documento eficaz para la impartición de cursos, seminarios y realización de talleres, en función de la preparación de cuadros vinculados a estos fines.



[BIBLIOGRAFÍA]

BIBLIOGRAFÍA

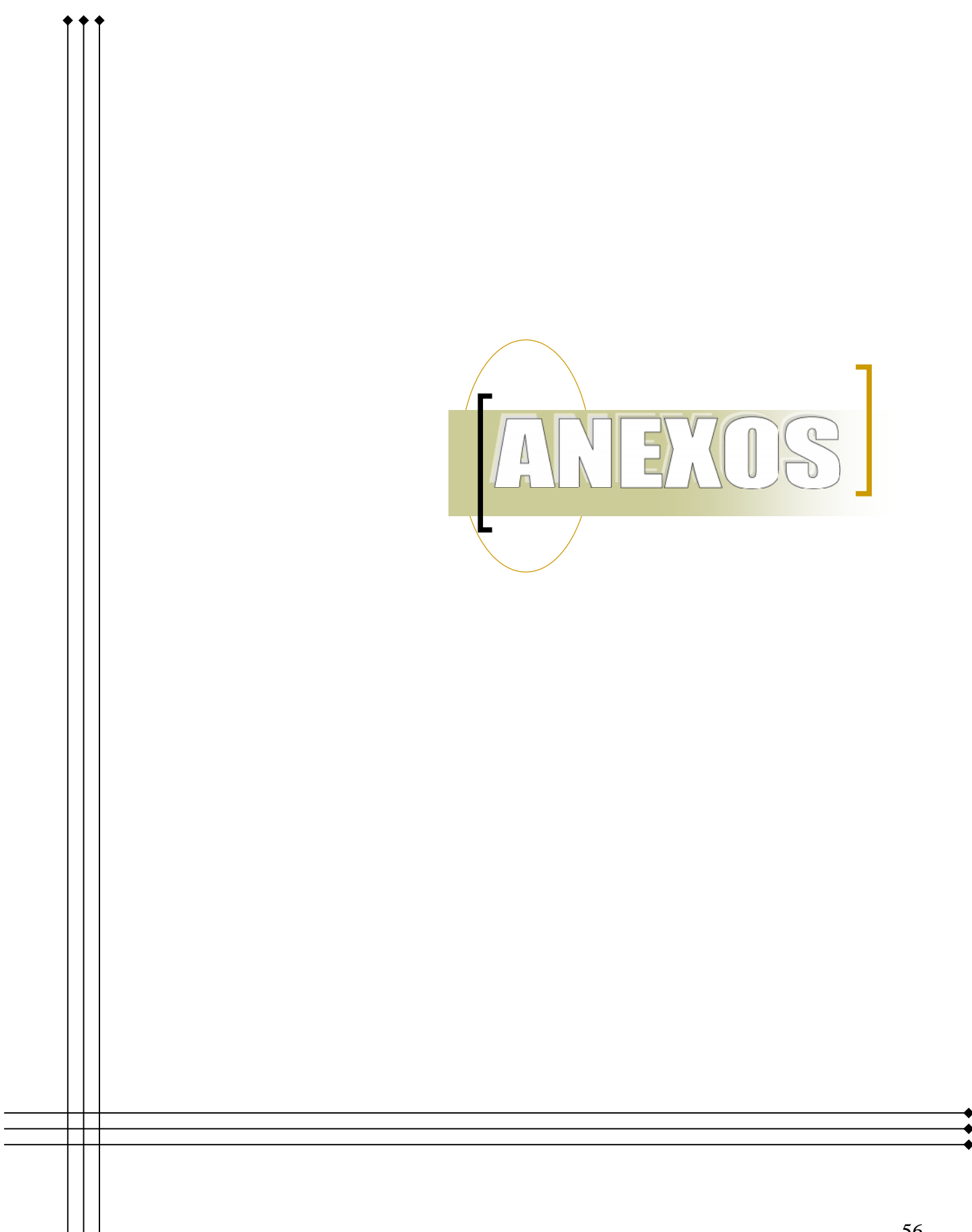
1. Alonso, José Antonio. mayo de 1992. "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos conceptuales y empíricos". ICE, Especialización Comercial y Competitividad. España: número 2005.
2. Boletín económico de ICE # 2436: Los conceptos de competitividad, Diciembre 1994.
3. Canals, Jordin. (1991). Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Barcelona: Editorial Ariel, p 236.
4. Chiavenato, I: Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
5. CIEM. (1992). "La Economía Cubana ante la cambiante coyuntura internacional". Boletín de información sobre Economía Cubana.
6. Colectivo de autores. (2004). Economía Internacional Tomo I segunda parte. La Habana: Editorial Félix Varela.
7. Colectivo de autores. Administración de Operaciones Tomo II: Tomas de decisiones en la función de operaciones.
8. Competitiveness in International Food Markets, editado por M.E. Bredahl et al., Boulder, CO: Westview Press, Inc.
9. Corona, Miguel Angel. (2002). Ventajas Competitivas en empresas de exportaciones de puebla. Revista Comercio Exterior, No 8.
10. Cuendias, Juana M: Diseño de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Instituto de Investigaciones de Normalización (ININ), Revista Normalización No. 2-3/2003.
11. Cuesta Armando: Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Editorial ISPJAE, Cuba, La Habana, tomo I volumen II, p 205.
12. Decreto Ley 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano del 7 de agosto de 2007.
13. Di Filippo Armando (1991): La competitividad Internacional y las economías abiertas de América Latina, ILPES, Santiago de Chile.
14. Díaz, Ileana. (2001). Marketing, fuente de competitividad. Revista espacio, No 4.
15. Documento de la INIE. (1992). "CUBA: Perfil exportador y competitividad".
16. Esser, Klaus. (Agosto 1996). Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política. De Revista de la CEPAL, No. 59.
17. Fajnzylber, Fernando (1988): Competitividad Internacional: evolución y lecciones, Revista de la CEPAL 36, Santiago de Chile.
18. Fajnzylber, Fernando. (1988). "Competitividad Internacional: evolución y lecciones" .Revista de la CEPAL 36, Santiago de Chile.
19. Fisher, L. y Espejo J: Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 230.
20. Gitman, Lawrence. (2003). Principios de Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Pearson. Educación, p 762.
21. Gómez, L: Los costos de calidad y su influencia en la gestión económica de la empresa, Revista Normalización, 1983.
22. Gonzales Lázaro: Introducción al estudio de la economía al trabajo, Editorial: Pueblo y Educación, La Habana, 1985.
23. Hernández, Roberto: Metodología de la Investigación, Editorial Félix Varela, Tomo I, La Habana, 2004.
24. Juárez de Perona, Hada G. "Competitividad, Productividad, Innovación Tecnológica e Inversión de la firma exportadora". Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de ciencias Económica. Serie de estudios No 34.
25. Kotler, Philip. (1974). "Dirección de mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control". México: Editorial Dina, p101.
26. Kotler, Philip. (2000). "Dirección de Marketing". México: Editorial del Milenio, Mc Graw Hill Hispana.
27. Kotler, Philip. (2000). "Marketing estratégico". México. Editorial del Milenio, Mc Graw Hill Hispana.

BIBLIOGRAFÍA

28. Landau, R. (1992). "Technology, Capital Formation and U.S. Competitiveness". En 20 International Productivity and Competitiveness. New York. Editado por B.G. Hickman,
29. Mañalich Isis y Quiñones Nancy. (2003). "Exportaciones Competitivas: un desafío para Cuba". Documento de la INIE.
30. Mathis, Mazur, y Bivaud-Dauset. (1988). "La competitividad Internacional y las economías abiertas de América Latina" ILPES. Santiago de Chile.
31. Menguzzato, M: La Dirección Estratégica de la Empresa "Un enfoque innovador del Management", Bruselas, 1991.
32. Monreal González, Pedro. (Abril 1991). "Cuba y la nueva economía mundial: El Reto de la inserción en América Latina". Working Paper, p157.
33. Oxford University Press. Abbot, P.C. y M.E. Bredahl. (1994). "Competitiveness: Definitions, Useful Concepts, and Issues".
34. Porter M: The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990.
35. Porter, Michael. (March-April 1990). "The Competitive Advantage of Nations". Harvard Business Review, No.2.
36. Resolución 1/05 del Ministerio de Finanzas y Precios.
37. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Granma, 1997, La Habana, 7 de noviembre.
38. Revista Cubana de Gestión Empresarial. (2002). Editado por Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, Volumen 2, No 3.
39. Schroeder, Roger: Administración de Operaciones, toma de decisiones en las funciones de operaciones, México: Editorial Mc Graw Hall, 1998.
40. Weston, F. J. y E. F. Brigham: Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw-Hill, (1994), 1 228p.
41. Zerío Jhon y Carrada Francisco. (Enero 1989). "Política para promover las exportaciones". Revista Comercio Exterior.
Sitios de Internet:
42. Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 2007,2008 de la CEPAL. Documento en soporte magnético. www.eclac.org/estadisticas/.
43. Anuario Estadístico de la Organización Mundial de Comercio (OMC), 2006, 2007, 2008. Documento en soporte magnético. www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_s.htm.
44. Anuario Estadístico de la UNCTAD. <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=1890&lang=3>.
45. Badrinath, R. y Wignaraja G: Crear competitividad en las empresas. Documento en soporte magnético. www.intracen.org.
46. Balance de la CEPAL de la Economías para América Latina. www.econosur.com/cepal-bceol.htm.
47. Colombia. (1999). "Un análisis de su competitividad internacional (LC/L1229-P), Red de inversiones y estrategias empresariales". No de venta S.99.II.G.26 (US\$10.00), <http://www.eclac.cl>.
48. Domínguez, I. J: Diferenciación y ventaja competitiva. Documento en soporte magnético. www.gestiopolis.com.
49. Estrada Ballate N: Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad. Documento en soporte magnético. www.monografias.com.
50. González Paris E: Las políticas públicas, una visión desde los fundamentos teóricos de la Economía Política de la Construcción del Socialismo. Documento en soporte magnético. www.monografias.com.
51. Indices of World Competitiveness <http://www.imd.ch/wcy/approach/methodology.html>.
52. Indices of World Competitiveness, (1996). <http://www.indiatimes.com/business/list54.html>.
53. Ochoa Ávila MB, Valdés Soa M y Quevedo Aballe Y: Innovación, tecnología y gestión tecnológica. www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci081007.htm.
54. Olamendi G: Estrategias de diferenciación. www.estoemarketing.com.
55. Piedra Mario A. "Hacia una marco conceptual para evaluar la competitividad de la pequeña y mediana agroindustria". <http://www.redepapa.org/piedra.pdf>.

BIBLIOGRAFÍA

56. Ramos, Rosario. (15-12-2001). "[Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional](http://www.eumed.net/tesis/): Una aplicación Empírica al caso de las Islas Carias". Univ de Las Palmas de Gran Canaria, España. <http://www.eumed.net/tesis/>.
57. Rodríguez, Domínguez, L. y López, Bastida, E: La construcción de indicadores de medición de la ciencia y la tecnología en una empresa. www.gestiopolis.com.
58. Torras, R: ¿Avanza el sistema impositivo? www.cubaalamano.net/sitio/client/index.php.
59. Warner, A. (2000). "Global Competitiveness Report 2000/2001". En la página web de Harvard http://www.cid.harvard.edu/cidspecialreports/gcr_2000.htm.
60. World Competitiveness Yearbook Methodology. <http://www.eclac.cl/español/RevistaCepal/vr59/compet59.html>. IMD. (01, 99*).



[ANEXOS]

Encuesta

El Departamento de Economía de la Universidad de Holguín se encuentra realizando un estudio para la determinación de perfiles de proyectos empresariales de las cadenas productivas (clusters) que eleven la competitividad de las exportaciones en el territorio de Holguín y dicho proyecto de investigación tiene entre sus objetivos generalizar una metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras, por lo que le solicitamos amablemente que acceda a responder las preguntas que a continuación se presentan y de antemano le agradecemos su sinceridad y los aportes que sus respuestas puedan brindarnos.

(marque x)

- **Situación Productiva de la Empresa**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Al 100% (saturación) | <input type="checkbox"/> 40 - 60% capacidad |
| <input type="checkbox"/> 80 - 100% capacidad | <input type="checkbox"/> Por debajo del 40 % |
| <input type="checkbox"/> 60 - 80% capacidad | |

- **Tendencia de la Situación Productiva (2 próximos años)**

¿Cuánto?

- | | |
|-------------------------|---|
| Tendencia a mejora | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Tendencia a equilibrio | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Tendencia a disminución | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

- **Situación Económica de la Empresa**

- Mala Regular Normal Buena Muy Buena

Tendencia

- Mejora Continuidad Disminución

- **Tendencia de Crecimiento de la Empresa**

¿Cómo considera la tendencia del tamaño de su empresa en los próximos 5 años?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mismo tamaño | <input type="checkbox"/> Crecimiento moderado |
| <input type="checkbox"/> Ligera disminución | <input type="checkbox"/> Crecimiento fuerte |
| <input type="checkbox"/> Fuerte disminución | |

- **¿Conocen cómo actúan sus competidores y quiénes son en el mercado exterior?**

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> A Medias |
| <input type="checkbox"/> Algo | <input type="checkbox"/> Bastante |

- **¿Cómo clasifica el posicionamiento competitivo de su empresa?**

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Malo |

- **Extensión del Mercado Habitual**

- Local Regional Varias Regiones Nacional Internacional

- **Consideraciones sobre el Mercado**

- Creciente Estancado Decreciente

- **¿Cómo calificaría sus Productos?**

- | | Alta | Media | Baja |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Específicos para la Región | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adaptables para Mercado Exterior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Válidos para Mercado Internacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- **¿Qué criterio utiliza su empresa para seleccionar un producto para la exportación?**

- **¿Qué productos exporta actualmente?**

-
- **¿Qué productos tienen en perspectiva de exportación?**
-

- **Los productos que exporta a otros países son:**

Exactamente iguales a los que comercializa en Cuba.
 Ligeramente diferentes.
 Totalmente diferentes.
 No se.

- **En caso de no ser iguales en qué consiste el cambio:**

Modificación de la marca. Diferenciación del producto.
 Modificación del envase y embalaje. Otros.
 Modificación de algunas características técnicas.

- **El cambio o modificación se debe a:**

Mejorar la imagen del producto.
 Exigencias del cliente final o distribuidor.
 Diferencias del producto.
 Otros.

- **¿Dispone de personas que conozcan la documentación y negociación internacional?**

No Muy bien
 Algo
 A medias
 Bastante bien

- **¿Conoce bien cómo funciona su sector a nivel internacional?**

No A Medias
 Algo Bastante

- **¿La principal o principales materias primas que utiliza son importadas o nacionales? Especifique el origen geográfico de las mismas si lo conoce.**

Nacional
 Importada

- **¿Dispone de información sobre proveedores de servicios de exportación?**

No A Medias
 Algo Bastante

- **¿De qué manera obtiene la mayor parte de sus materias primas?**

A través de proveedores habituales
Contratos de compra
Integración total con proveedores
Otros

- **Valore de 1 a 10 los siguientes aspectos según la importancia que tienen a la hora de elegir las materias primas necesarias (1-nada importante 10-muy importante).**

Regularidad y fiabilidad de los aprovisionamientos
Precio de la materia prima suministrada
Calidad de la materia prima suministrada
Calidad y rapidez del servicio
Otros

- **¿Qué factores considera usted que han influido en los niveles de exportación alcanzados por su organización? (positivos o negativos según corresponda)**
-
-
-

Cuadro 1: Expresiones de cálculo indicadores etapa I

Tasa de Crecimiento del Mercado.	$TCM = \frac{Ventas_x - Ventas}{Ventas}$	Ventas _x : referidas al año o período actual. Ventas: año o período anterior.
Tasa de Crecimiento de la empresa.	$TC = \sum_1^n \frac{Ventas_x}{Ventas} * 100 / n$	Ventas _x : referidas al año o período actual. Ventas: año o período anterior.
Tasa de Penetración de las Importaciones.	$TPM = \frac{M_j}{C_j} * 100;$ $C_j = P + M_j - X_j$	M _j : importaciones. C _j : consumo del producto j. X _j : exportaciones del producto j. P _j : producción del producto j.
Tasa de Exposición a la Competencia Internacional.	$ECI = \frac{X}{P} + (1 - \frac{X}{P}) * TPM$	$\frac{X}{P}$: Porcentaje de las exportaciones(X) sobre la producción (P). TPM: tasa de penetración de las importaciones.

Cuadro 2: Expresiones de cálculo de los indicadores de competitividad estructural.

Indicador.	Forma de cálculo.	Donde:
Tasa de Participación en los Mercados Mundiales.	$TPMM = \left(\frac{X_i}{M_m} \right) * 100$	X _i : Exportaciones de la empresa i y del país j. M _m : Importaciones mundiales totales.
Contribución del Sector o Posicionamiento.	$P = \frac{X_{im}}{M_m} * 100$	X _{im} : Exportaciones mundiales del producto i. M _m : Importaciones mundiales totales.
Índice de las Ventajas Comparativas Reveladas.	IVCR = $\left(\frac{(X_i - M_i)}{(X_i + M_i)} \right) * 100$	i: subíndice que identifica a la industria específica. X _i : valor de las exportaciones de la empresa i. M _i : valor de las importaciones de la empresa i.
Índice de Contribución al Saldo Comercial	ICSC = $\left(\frac{((X_i - M_i)/(X + M)/2) - ((X - M)/(X + M)/2)}{((X_i - M_i)/(X + M))} \right) * 100$	i: subíndice que identifica a la empresa específica. X _i : valor de las exportaciones de la empresa i. M _i : valor de las importaciones de la empresa i. X: valor de las exportaciones del sector industria. M: valor de las importaciones del sector industria.

Cuadro 3: Expresiones de cálculo de los indicadores de Eficiencia Técnico-Económica.

Indicadores	Interpretación
Productividad del Trabajo (Pt) $Pt = \frac{Pb}{L} \quad , \quad Pt = \frac{Va}{L}$	Muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva realizada con el nivel medio de intensidad del trabajo.
Rendimiento de los Activos (RA) $RA = \frac{Pb}{Act} \quad , \quad RA = \frac{Va}{Act}$	Relaciona la producción expresada en valor entre el total de activos. Expresa el uso racional de los activos.
Rendimiento de la materia prima (Rmp) $Rmp = \frac{Pb}{Cmp}$	Relaciona la producción bruta expresada en valor entre el consumo de materia prima utilizada. Expresa el uso racional de la materia prima.
Costo por Peso de Producción (Cpp) $Cpp = \frac{Ct}{Pb}$	Este indicador es uno de los más importantes para determinar la eficiencia económica de cualquier empresa productiva. Indica cuanto insume la empresa o el costo en que se incurre por cada peso de producción.
Rentabilidad (Rent) $Rent = \frac{G}{Act}$	La rentabilidad es el indicador que caracteriza la relación de la ganancia con uno u otro factor de la producción. Es un indicador generalizador que permite valorar la eficiencia del trabajo de la empresa.
Donde: Pb: Producción Bruta. (expresada en valor) Cmp: Consumo de Materia Prima. (Expresado en unidades) L: Promedio de Trabajadores. Ct: Costo Total. Va: Valor Agregado. G: Ganancia. Act: Activos Totales.	

Cuadro 4: Procedimiento para el cálculo de los costos de calidad.

El coste de calidad total(CCT) CCT=CF+CV+CP CF=CFE+CFI	CCT:coste de calidad total CF:costo de fallo CV:costo de valoración CP:costo de prevención	CFE: costos de fallo externos CFI: costos de fallo internos
CATEGORÍAS		
Costes por fallos internos (CFI)	Hay costes asociados con defectos que se descubren antes de que el producto llegue a manos del cliente. Son costes que desaparecen si el producto no presenta ningún defecto antes del empaque.	
Desperdicio	Mano de obra, materiales y generalmente gastos generales del producto defectuosos que no puede ser respaldado económicamente.(desechos, rechazos)	
Reelaboraciones	Costos de corregir las piezas defectuosas	
Análisis de fallo	Costos de analizar productos no conformes por determinar sus causas.	
Desperdicios y reelaboraciones, proveedores	Costo de desperdicio y reelaboración de los productos no conformes recibidos de los proveedores	
Cien x Cien de la inspección de clasificación:	Costos de hallar unidades defectuosas en los totales de productos que contienen niveles defectuosos inaceptables.	
Repetición de inspecciones y ensayos	Costes de las nuevas Inspección y ensayos de productos que han necesitado una reelaboración o una segunda revisión.	
Pérdidas evitables en el proceso	Pérdidas que se producen incluso con productos conformes.Ej: exceso de productos en los envases enviados a causa de la excesiva variabilidad de los equipos de medición y llenado.	
Reducción de precios	Diferencias de precios normal de venta y el precio de rebajas debido a razones de calidad.	
Costes por fallos externos (CFE)	Hay costes asociados con defectos que se encuentran después que el producto es enviado al cliente. Estos costos desaparecerían si no hubiera ningún defecto.	
Gastos de garantía	Costes provocados por el rechazo o la reparación de productos que han fallado en el período de garantía.	
Liquidación de reclamaciones	Costos de la investigación y compensación de las reclamaciones justificadas y atribuibles a productos o instalaciones defectuosas.	
Materiales devueltos	Costes correspondientes a la recepción y rechazos de productos defectuosos devueltos por el cliente.	
Rebajas.	Costes de las concepciones hechas a los clientes a causa de productos no normales aceptados como buenos o productos conformes que no satisfacen las necesidades de la aptitud de uso.	
Costes de valoración (CV)	Son costes que se incurren para determinar el grado de conformidad de las exigencias de la calidad.	
Control de recepción:	Determinación de la calidad de los productos comprados.	
Control del proceso:	Costos de la evaluación de la conformidad de las normas.	
Control final:	Costo de la evaluación de la conformidad con las normas de aceptación del producto.	
Auditoría de la calidad del producto	Costo de la realización de auditorías en el proceso o sobre los productos acabados.	
Mantenimiento	Costos de mantenimiento de la precisión de los equipos de ensayo.	
Comprobación de las existencias	Comprobación periódica del estado de los productos de ensayos almacenados, para evaluar su degradación.	
Costos de prevención (CP)	Son los costes que se incurren para mantener los costes de valoración y fallos mínimos.	

Planificación de la calidad	Planificación general de calidad y numerosos planes especializados.	
Revisión de nuevos productos	Costes de ingerencia de la fiabilidad y otras actividades relativas a la calidad y asociadas con el lanzamiento de nuevos productos	
Planificación del proceso	Costes de los estudios de capacidad del proceso, planificación de la inspección y otras actividades asociadas con los procesos de fabricación.	
Control del proceso	Costes de inspección y ensayos de los productos durante la fabricación para determinar el estado del proceso.	
Auditoría de la calidad	Costes de evaluar la ejecución de actividades que incluyen el PGC	
Evaluación de la calidad de los proveedores	Costes de la evaluación de las actividades que relativas a la calidad se realizan a los proveedores.	
Formación	Costes de preparar y desarrollar los programas de formación relacionados con la calidad.	
CRITERIOS DE MEDIDA		
Zona de proyecto de mejora CF>70% CP<10% Hallar proyectos de mejora. Ponerlos en marcha.	Zona de indiferencia CF<50% CP<10% Si no se puede hallar ningún proyecto aprovechable poner énfasis en el control.	Zona de altos costos de valoración CF<40% CV>50% Estudiar coste por defecto detectado, verificar validez de los estándares, reducir la inspección, ensayar auditorías y las definiciones.
Zona de mejora de la calidad	Parte izquierda de la tabla. Características: Los costos de Fallo(CF) constituyen más del 70% del total de los costos de calidad (CC) mientras que los CP no llegan al 10%. En tales casos hay muchas posibilidades de reducir los CTC mediante la mejora de calidad de conformidad. El procedimiento sería identificar proyectos específicos de mejora y dedicarse a ellos para mejorar la calidad de conformidad, en los cuales se reducirán los costos de la baja calidad, especialmente los CF.	
Zona de altos costos de valoración	Parte derecha de la tabla. Características CV>CF. Se puede reducir costos de la siguiente manera: 1- Compara el costo de la detección de defectos con el perjuicio que se produciría si no fueran detectados. 2- Revisar las normas de calidad para ver si son realistas en relación con la aptitud de uso. 3- Ver si es posible reducir el trabajo de inspección mediante muestreo basado en el conocimiento de la capacidad del proceso y de orden de fabricación 4- Ver si es posible evitar la duplicación de inspecciones mediante un auditado de las decisiones	
Zona de indiferencia	(Zona central). Los CF alcanzan alrededor del 50% de los CC, mientras que los CP oscilan alrededor del 10%. En esta zona el óptimo se consigue mediante la aplicación de proyectos estudiados de mejora. Alcanzando este producto es posible otras mejoras, pero los proyectos correspondientes tendrán que competir con otros., aplicados a casos en que todavía no se haya alcanzado el óptimo nivel económico.	

Cuadro 5: Innovación tecnológica.

¿Para qué medir la ciencia, la tecnología y la innovación?		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para gestión de las organizaciones. ✓ Para conocer las capacidades de la empresa en ciencia, tecnología e innovación. ✓ Para conocer la estructura interna de los sistemas. ✓ Para comprender la relación de la ciencia y la tecnología con la sociedad. ✓ Para formular, aplicar y evaluar las políticas de ciencia, tecnología e innovación que favorezcan la utilización social de los conocimientos. 		
Pero.... Es necesario definir adecuadamente lo que se mide		
-Capacidad científica	- Innovación	
-Capacidad tecnológica	- "Sociedad de la Información"	
	Definiciones	¿Cómo medirla?
Capacidad científica	<p>-Se refiere a la capacidad de producir, aplicar y difundir conocimiento científico.</p> <p>-Remite a la I+D y otras actividades científicas y tecnológicas.</p> <p>-Se focaliza en gran medida sobre la formación de recursos humanos.</p> <p>-Comprende la acción de las instituciones científicas y su relación con otros actores sociales.</p>	<p>-La capacidad científica se mide a través de la I+D y otras actividades científicas.</p> <p>-También se contabilizan las personas con formación profesional y tecnológica.</p> <p>-Las normas internacionales más apropiadas son el Manual Frascati, el Manual de Canberra y las recomendaciones estadísticas de UNESCO.</p>
Capacidad tecnológica	<p>Se define como la capacidad de gestionar y aplicar provechosamente el cambio tecnológico.</p> <p>Implica la identificación de los problemas sociales resueltos por la tecnología.</p> <p>No se basa necesariamente en I+D; puede basarse en compra, copia u otras formas de adquisición de conocimientos.</p> <p>Requiere recursos humanos capacitados, aunque participan múltiples actores.</p> <p>Comprende a las empresas, centros tecnológicos e instituciones de apoyo (tales como sistemas de información), ONGs y otros actores sociales.</p>	<p>El Manual Frascati y el concepto de ACT de UNESCO aportan criterios útiles.</p> <p>Otras normas de OCDE, como la destinada a medir balanza de pagos tecnológica y comercio de bienes tecnológicos son también útiles.</p> <p>Nuevos indicadores tendientes a identificar redes de actores.</p>
Innovación	<p>Es la efectiva incorporación de conocimiento a las empresas, logrando nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización. La innovación ocurre en el seno de las empresas. No se basa solamente en conocimiento científico y tecnológico "legitimado"; también se basa en aprendizaje y conocimiento tácito.</p>	<p>La innovación se mide mediante encuestas a empresas.</p> <p>Manual de Oslo.</p> <p>Manual de Bogotá.</p> <p>Para medir sistemas de innovación se evalúan redes: indicadores de relación.</p>

Sociedad de la información	<p>Se refiere al grado y formas en que la sociedad es permeada por la información.</p> <p>Se mide el grado de aprovechamiento de las TICs en distintas actividades sociales: gobierno, educación, salud, comercio, producción y ocio, entre otras.</p> <p>Incluye la medición de la infraestructura TICs.</p> <p>Es un caso peculiar de innovación.</p>	<p>Numerosas metodologías desarrollan nuevos indicadores: Eurostat, Banco Mundial, Harvard, ICA, entre otras.</p> <p>También se mide la percepción pública de la ciencia y la tecnología.</p> <p>Hay un emprendimiento latinoamericano para desarrollar una metodología apropiada.</p>
Investigación y desarrollo (I+D)	<p>Conjunto de trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático con el fin de aumentar el volumen de conocimientos, incluidos el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, así como la utilización de esa suma de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones.</p>	
Actividades Científicas y Tecnológicas (ACT)	<p>Las ACT comprenden las actividades sistemáticas estrechamente relacionadas con la producción, promoción, difusión y aplicación de los conocimientos científicos y técnicos en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Incluyen actividades tales como la I+D, la enseñanza y formación científica y técnica (EFCT) y los servicios científicos y técnicos (SCT).</p>	
Servicios científicos y técnicos (SCT)	<p>Los SCT engloban las actividades relacionadas con la I+D que contribuyen a la producción, difusión y aplicación de conocimientos científicos y técnicos.</p>	
Enseñanza y Formación Científica y Técnica (EFCT)	<p>La EFCT cubre todas las actividades de enseñanza superior y formación especializadas de científicos e ingenieros que conduzcan a la obtención de un título postuniversitario.</p>	

Cuadro 6: Indicadores para evaluar el impacto de los RR.HH dentro de los objetivos económicos de la empresa.

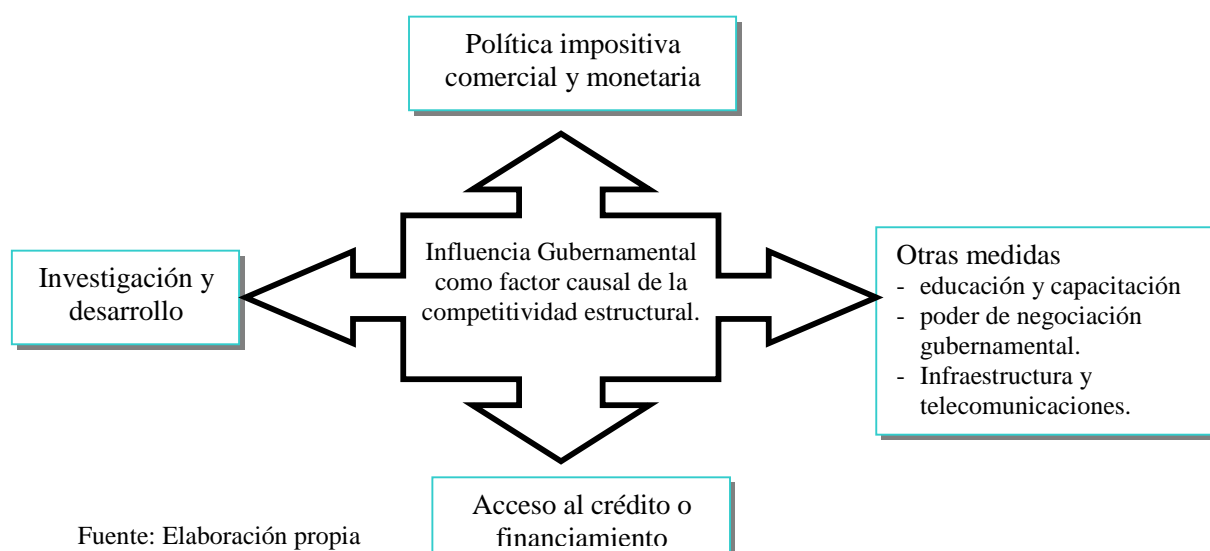
Efectividad organizacional en relación con los Recursos Humanos.	
Ingreso Promedio por empleado = Ingresos / ETC	ETC: es el equivalente de trabajadores que laboran a tiempo completo.
Gasto promedio por trabajador = Gastos / ETC	Los indicadores ilustran la relación directa de los Ingresos, Gastos y Utilidades con el capital humano, expresando cuanto asciende el promedio por trabajador.
Utilidad promedio por empleado = Utilidad / ETC.	
Valor Agregado de Capital Humano.	Este índice podría ayudar a medir el índice de productividad por trabajador ya que a los ingresos se les resta todos los costos que no estén relacionados con el personal, representado el ingreso que se obtuvo por el gasto invertido en las ETC.
$HCVA = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Gastos} - \text{Salarios})}{ETC}$	
HCROI: Retorno sobre Inversión del Capital Humano.	Se aplica el mismo concepto pero ahora relacionado a los gastos de salarios.
$HCROI = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Gastos} - \text{Salarios})}{\text{Salarios}}$	Se obtiene como resultado que por cada peso que invertimos en nuestro capital humano (salarios de los trabajadores) obtenemos un Ingreso, es decir una utilidad.

Cuadro 7: Expresión de calculo de razones financieras

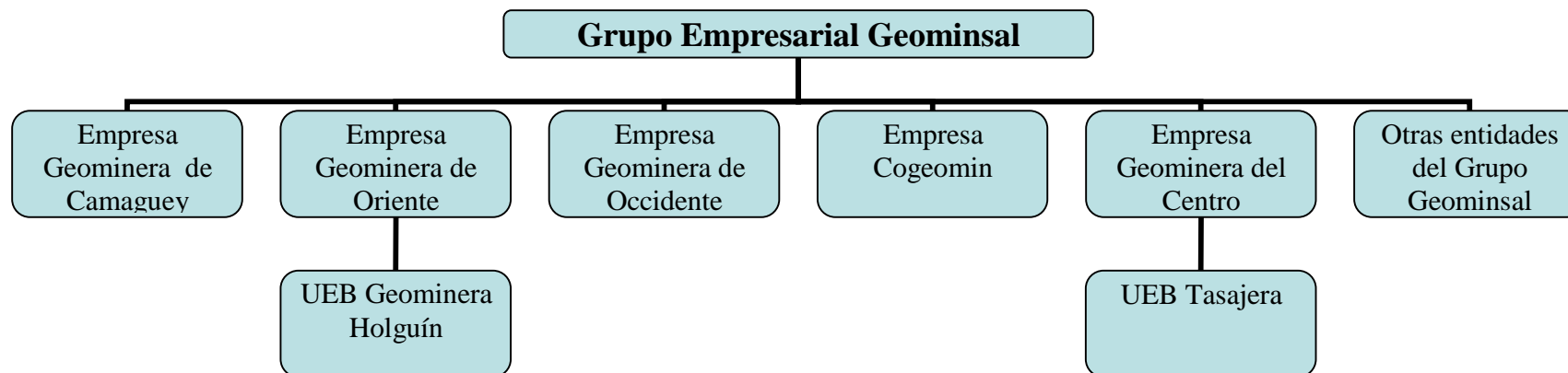
<p>Razón de Liquidez</p> $RL = \frac{AC}{PC}$	<p>Refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas.</p>
<p>AC: Activos Circulantes PC: Pasivos Circulantes</p>	
<p>Razón de Solvencia</p> $RS = \frac{AT}{PT}$	<p>Refleja la situación en que se encuentra la misma para hacerle frente a la totalidad de sus obligaciones de pago. La razón resultante no debe ser inferior a uno, estimándose muy favorable la enmarcada en un rango de 2, o sea que se disponga de 2 pesos de activos totales por cada peso de obligaciones totales.</p>
<p>AT: Activos Totales PT: Pasivos Totales</p>	
<p>Razón de Liquidez Inmediata o Prueba de Acido</p> $PA = \frac{AC - Inv}{PC}$	<p>Refleja de manera más precisa la liquidez inmediata de la entidad para pagar sus obligaciones a corto plazo, no debiendo ser el índice en veces inferior a la razón 1 a 1 peso de efectivo o recursos de fácil conversión en efectivo por cada peso de obligaciones de pago a corto plazo.</p>
<p>Inv: Inventarios</p>	
<p>Razón de Endeudamiento</p> $RE = \frac{PT}{AT} * 100$	<p>Estos índices expresados en por cientos se utilizan para medir y determinar la solidez de la entidad al informar que proporción de los recursos de que disponen le pertenecen y cual es la porción que no le pertenece.</p>
<p>Rentabilidad Económica o Capacidad Básica de Generación de Utilidades</p> $CBGU = \frac{UAI}{At} * 100$	<p>Posee una gran importancia, de ahí que muchos autores la consideren la reina de las razones, y es porque ella logra resumir, en buena medida, el efecto de las utilidades generadas por el negocio sobre la totalidad de la inversión empleada por la empresa durante un período de tiempo; de ahí que muchos la denominen el retorno de la inversión. Esta razón permite medir el grado de eficiencia con que se han gestionado los activos</p>
<p>UAI: Utilidad antes de intereses e impuestos</p>	
<p>Ciclo de Cobro</p> $Cc = \frac{Cx C + EfectosxCobrar}{Ventas / \text{intervalo de tiempo}}$	<p>Muestra el promedio en días de los Ciclos de cobro de una empresa. La Variable "Intervalo de Tiempo" tomará el valor que corresponda según el período de tiempo para el cual se está calculando, en este caso se divide por 360 días.</p>
<p>CxC: Cuentas por Cobrar</p>	
<p>Ciclo de Pago</p> $Cp = \frac{CxP}{Compras / \text{intervalo de tiempo}}$	<p>Muestra el promedio en días de los Ciclos de Pagos de una empresa. Toda empresa desea que el ciclo de cobros sea lo más reducido posible, mientras que el de pagos lo más elevado posible.</p>
<p>CxP: Cuentas por Pagar</p>	

Cuadro 8: Servicios añadidos como elementos de diferenciación del producto.

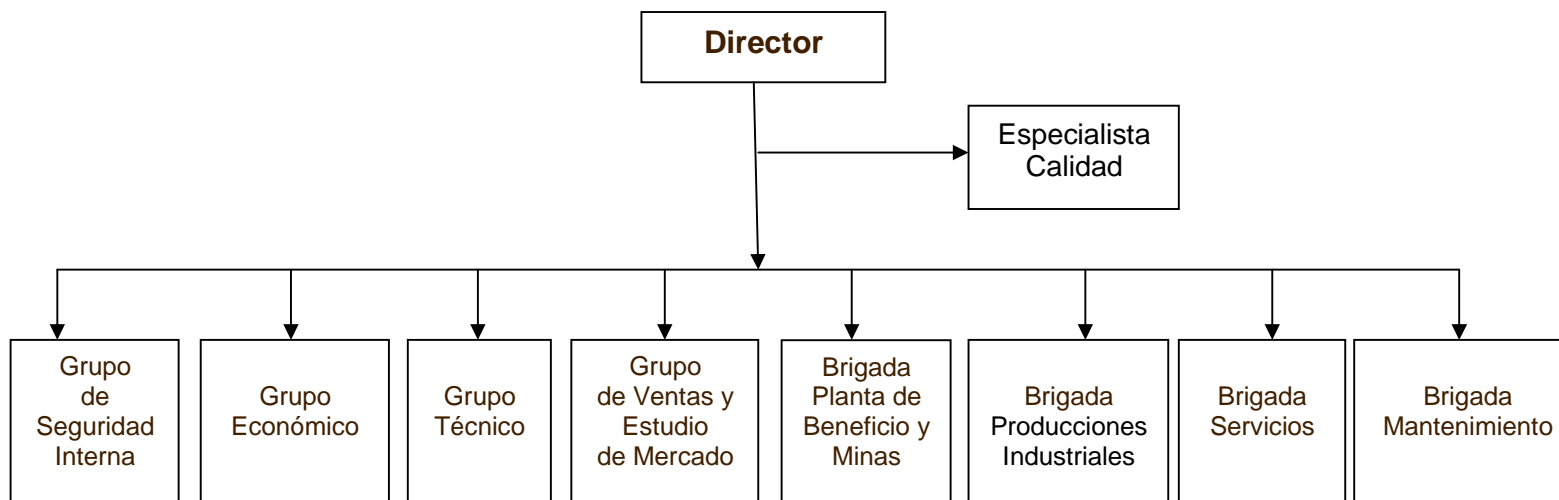
Instalación	Se refiere al esfuerzo a realizar para hacer funcionar determinado producto en el lugar convenido por el vendedor u comprador y al resultado exitoso del mismo.
Preparación del cliente	Hace referencia al entrenamiento a realizar por el vendedor para que el cliente pueda utilizar de forma propia y eficiente el producto.
Reparaciones	Describe la calidad de los servicios de reparación disponibles para los compradores de un determinado producto.
Garantías	Significa el ofrecimiento de un mejor y más atractivo servicio de garantía que el resto de los competidores.
Facilidades crediticias	Incluye la concesión de ventajas monetarias a los compradores en relación con la forma de pago, otorgando créditos a más largo plazo.
Plazos de entrega	Se refiere a la puntualidad en las fechas de entregas de mercancías, así como a la reducción de las mismas sin descuidar la calidad del producto.

Figura 1: Factores de competitividad no controlables por la empresa.

Esquema 2: Estructura organizativa del Grupo Geominsal.



Esquema 3: Estructura organizativa de la UEB Geominera Holguín



Entrevista

Objetivo: obtener información acerca de la situación de la empresa en la comercialización de los productos en el mercado interno y externo.

Dirigido a: directivos, especialistas y técnicos vinculados a la comercialización de los productos.

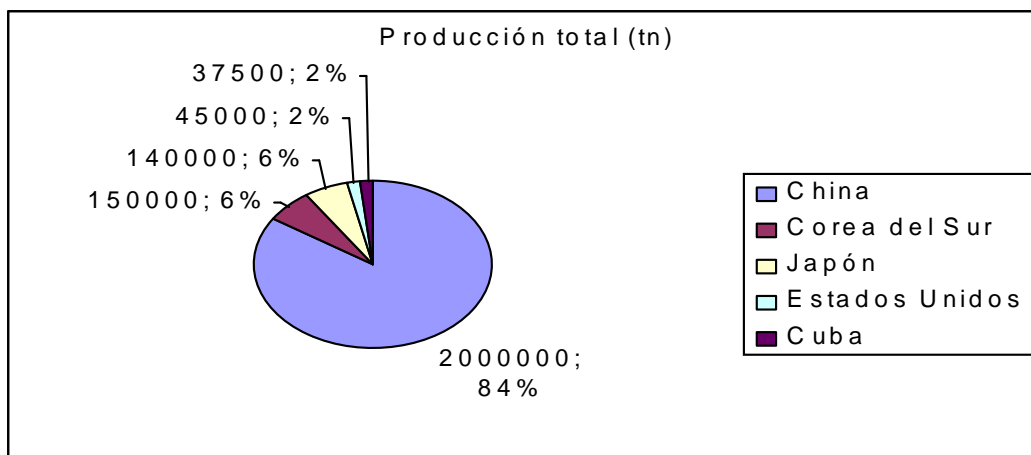
Principales aspectos abordados:

- Su participación en la actividad de exportación.
- Productos o servicios que comercializan.
- País de destino de esos productos.
- Relación con el intermediario.
- Ventas al mercado interno y externo.
- Principales clientes y proveedores.
- Estudios de mercado realizados previamente.
- Productos potenciales a exportación.
- Principales obstáculos que presenta la entidad en su gestión.
- Diferenciación a través del producto u otros servicios asociados

Cuadro 9: Cartera de productos de la UEB Geominera Holguín.

Derivados de la Zeolita	Formas de uso
ZEOSEM -325 mallas (Polvo de ciclón)	<p>Conservador de granos y semillas almacenadas.</p> <p>Como floculante en plantas potabilizadoras mezcladas con el sulfato de alumina.</p> <p>Preparación de talcos medicinales.</p>
ZOAD < 0.8 mm	<p>En la industria Suchel como aditivo en la fabricación de jabón de lavar.</p> <p>Logra mejorar la eficiencia de la dieta alimentaria animal para todo tipo de ganado.</p> <p>Mejoramiento de los lechos para el cultivo del camarón.</p>
FERTISOL 1-3 mm	<p>Aditivo de fertilizantes para evitar su apelmazamiento y facilitar su dosificación con máquina.</p> <p>Potenciador de los nutrientes de los fertilizantes químicos.</p> <p>Contribuye a mejorar los suelos para cultivos temporales o permanentes.</p> <p>Como fertilizantes orgánicos en la jardinería.</p>
ZOOK 3-8 mm	<p>Sustrato natural para el sistema de enraizamiento.</p> <p>Sustratos Zeopónicos.</p> <p>En granjas de pollos como lecho, desodorante y desecador de excretas.</p> <p>Como lecho de animales domésticos.</p> <p>Como lecho de peceras.</p>
Otras fracciones granulométricas. (12-25 mm, 25-50 mm, 50-70 mm)	<p>Como filtros en piscinas de tratamiento de residuales.</p> <p>En la producción de cemento para la Construcción.</p>
Derivados del vidrio volcánico	
Vidrio Volcánico: es una roca tobácea vitrocrystaloclástica que posterior a un proceso de molienda y trituración en diferentes clases granulométricas puede comercializarse en diferentes ramas de la industria.	<p>Aislante Térmico.</p> <p>Medio Filtrante para productos alimenticios y no alimenticios.</p> <p>Medio filtrante en la industria azucarera.</p> <p>Decoloración y filtrado de aceites comestibles.</p> <p>Material abrasivo como limpiador.</p> <p>Fabricación de envases de vidrio.</p> <p>Como floculante de escorias de hornos de aceros inoxidables.</p> <p>Como aditivo en la fabricación de muebles de tableros de bagazo.</p>
Derivados del talco Sheridanita	
Talco- Sheridanita: es un silicato de Aluminio-Magnesio, el cual se desarrolla en regiones muy afectadas por la tectónica., en zonas de alteración metazomática de las serpentinitas.	<p>Conservación de elementos y piezas de gomas.</p> <p>Como elementos de relleno en la chapistería.</p> <p>En la conservación y utilización de guantes quirúrgicos.</p> <p>En la elaboración de pinturas.</p> <p>Como aditivo en la fabricación de polvos plaguicidas.</p> <p>En la elaboración de talcos de uso tocador.</p> <p>En la producción de Acero Carbono en hornos de fundición de aceros inoxidables.</p> <p>Como aditivo en la fabricación de jabones de tocador.</p>
Derivados de Bentonita	
Bentonitas:Las arcillas bentoníticas cálcicas son de colores verde amarillento, verde carmelita, existiendo la presencia de montmorillonita como mineral predominante.	<p>Aglutinantes de piensos peletizados.</p> <p>En la preparación de lodos de perforación.</p> <p>En la clarificación de vinos.</p> <p>Como aditivo en la mezcla de los moldes de fundición.</p> <p>Mejoramiento de los lechos del cultivo del camarón.</p>

Grafico 1: Principales productores de zeolita



Fuente: Unidad Económica de Base Geominera Holguín

Cuadro 10: Situación de nuestros productos en el mercado internacional

AMERICA CENTRAL Y EL CARIBE

México: Se intenta retomar este mercado, se contactó con el Grupo Jomargo, se espera respuesta.

R. Dominicana: Exportadas 22 TM, se entra este mercado a través de ENZOMAR SA, para la agricultura, sustrato para plantas. Firmadas ya otras 110 TM con este cliente, a través del cual entraremos también en Guatemala.

Panamá: Paralizadas operaciones comerciales durante el año, se espera por el envío de asistencia técnica. Se contactan nuevos clientes. Costa Rica: se trata de entrar en este mercado con nuevo cliente de este país.

Martinica: exportadas con ese destino 60 TM.

AMERICA DEL SUR.

Colombia (Minerlita): Mercado atractivo para nuestro producto sobre todo en la industria del fertilizante, tratamiento de aguas, agricultura.

Brasil (Celta): Es el mayor cliente potencial y desde su primera visita a Cuba en Diciembre del 2003 se les han entregado 1218 TM. Durante el año 2005 entregadas 506 TM. Interesados en producto micronizado. Solicitadas ya para entregar en este Mes de Enero 176 TM de producto. Venezuela : Desde hace dos años no llegamos a este mercado (ALTER), se contactó de nuevo con este cliente, interesado en suministro de mineral a granel y en suministro para la industria de fertilizantes y alimentación animal.

Ecuador: Se contactó cliente interesado, se espera visita , para sostener primer encuentro de trabajo. Uruguay: Se contactó con Empresa productora de Fertilizantes, se espera respuesta.

AMERICA DEL NORTE.

Canadá: Se enviaron muestras a este país a firma interesada en usos para tratamientos de aguas y alimentación animal.

EUROPA.

España (Cegadisa): Consumidor del producto Zoad para alimentación animal en España y Portugal . Interesados también en nuestro micronizado (malla 325).

Italia (Energom): Es el mayor consumidor de Zoad en Europa, interesados en producto micronizado (malla 325).

Austria: Se establecen primeros contactos con firmas interesadas.

Fuente: UEB Geominera Holguín.

Tabla 1: Cálculo de los indicadores etapa I y etapa II.

Indicadores	U/M	2007	2008
Exportaciones de la empresa	MP	20,72	116,2
Exportaciones mundiales de zeolita	MP	742650	804537,5
Importaciones mundiales totales	MP	14244000000	13950000000
Importaciones de la empresa	MP	9,33	22,57
Exportaciones de la industria	MP	2094200	1981300
Importaciones de la industria	MP	7947500	11939800
Producción de la empresa	MP	71,90	103,44
Tasa de Participación en los Mercados Mundiales (TPMM)	%	0,0028	0,0144
Contribución del Sector (P)	%	0,0052	0,0058
Índice de las Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR)	%	37,92	67,48
Índice de Contribución al Saldo Comercial (ICSC)	%	8,9E-05	0,00058
Tasa de Crecimiento del Mercado (TCM)	%		8,33
Tasa de Crecimiento de la Empresa (TC)	%		221.63
Tasa de Penetración de las Importaciones (TPM)	%	15,41	230,17
Tasa de Exposición a la Competencia Internacional (ECI)	%	39,79	83,94

Fuente: Elaborado a partir de datos de la empresa, ONE y UNCTAD.

Entrevista

Objetivo: obtener información acerca de la formación de precios de los productos que comercializa la organización.

Dirigido a: especialistas en precio y especialistas en marketing.

Principales preguntas y aspectos abordados:

- ¿Quién fija el precio a los productos?
- Método que se utiliza para fijar los precios.
- ¿Cuáles son los elementos que se toman en cuenta para fijar los precios?
- Procedimiento para fijar los precios.
- ¿Cómo fijan los precios de los productos que se exportan?
- Principales problemas.

Tabla 2: Productividad del trabajo

Años	Pb(MP)	Va(MP)	L(UM)	PtPb	rs PtPb
2005	2336.6	1628.1	70	33.38	0.8303
2006	2377.0	1904.4	66	36	0.8982
2007	2894.4	2178.2	68	42.56	1.062
2008	3387.0	2749.9	70	48.38	1.2071
Promedio	2748.75	2115.15	69	40.08	

Fuente: Elaborado a partir de la información brindada por la entidad.

Tabla 3: Rendimiento de los activos

Años	Pb(MP)	Va(MP)	Act(MP)	RaPb	rs RaPb
2005	2336.6	1628.1	3120.3	0.75	0.9036
2006	2377.0	1904.4	2981.9	0.80	0.9639
2007	2894.4	2178.2	3216.86	0.89	1.072
2008	3387.0	2749.9	3831.24	0.88	1.060
Promedio	2748.75	2115.15	3287.58	0.83	

Fuente: Elaborado a partir de de la información brindada por la entidad.

Tabla 4: Rendimiento de la materia prima

Años	Pb(MP)	Cmp(KG)	Rmp	rs Rmp
2005	2336.6	83.6	27.95	0.88
2006	2377.0	72.3	32.88	1.037
2007	2894.4	93.6	30.92	0.97
2008	3387.0	96.4	35.13	1.11
Promedio	2748.75	86.48	31.72	

Fuente: Elaborado a partir de de la información brindada por la entidad.

Tabla 5: Costo por peso de producción

Años	Ct(MP)	Pb(MP)	CtPb(MP)	1/Cpp	rs 1/Cpp
2005	1037.3	2336.6	0.44	2.27	0.908
2006	1149.9	2377.0	0.48	2.08	0.832
2007	950.1	2894.4	0.32	3.13	1.252
2008	1284.5	3387.0	0.37	2.70	1.08
Promedio	1105.5	2748.75	0.40	2.5	

Fuente: Elaborado a partir de de la información brindada por la entidad.

Tabla 6: Rentabilidad

Años	G(MP)	Act(MP)	Rent	rs Rent
2005	863.8	3120.3	0.28	0.84
2006	690.3	2981.9	0.23	0.69
2007	1207.4	3216.86	0.37	1.12
2008	1706.7	3831.24	0.44	1.33
Promedio	1117.05	3287.58	0.33	

Fuente: Elaborado a partir de de la información brindada por la entidad.

Tabla 8: Cálculo de los costos de calidad

♣ Costos de calidad		Mes: enero/09	
Proceso: Producciones Mineras Holguín		Pesos	%Total
Costos de prevención:			
◆ Gastos por formación del personal		199.41	
◆ Relacionados con la actividad técnica		0	
◆ Estudio sobre la capacidad y la potencialidad técnica		0	
◆ Por revisión del funcionamiento de la entidad		49.96	
◆ Gastos por revisión de los productos y especificaciones		1.34	
◆ Evaluación y reevaluación de los proveedores		0	
◆ Servicios de comunales y fumigación		0	
◆ Servicios de protección		0	
	Prevención (total)	250.71	0.06
Costos de verificación o evaluación			
◆ Auditorías del Sistema		0	
◆ Gastos por supervisión y control a proceso		46.03	
◆ Evaluación a productos terminados		107.03	
◆ Control de Laboratorios		0	
◆ Estudios de insatisfacción al cliente		0	
◆ Inspección de embarque		0	
◆ Homologación y Certificación		0	
◆ Por análisis químico		0	
	Verificación (total)	153.06	0.03
Costos por fallos internos			
◆ Por productos no conformes		0	
◆ Por recuperación de producto no conforme		0	
◆ Falta de aseguramiento		66749.12	
◆ Producción degradada		0	
◆ Cuentas por cobrar vencidas		181800	
◆ Mermas fuera de normas		0	
◆ Devoluciones		0	
◆ Multas y recargos		0	
◆ Inventarios ociosos		50300	
◆ Mantenimiento no preventivo		0	
◆ Paros productivos(interrupciones no planificadas)		0	
	Fallos Internos (total)	298849.12	99.8
Costos por fallos externos			
Quejas y reclamaciones de los clientes			
◆ Reemplazo de productos		0	
◆ Devoluciones		0	
◆ Gastos de garantías		0	
◆ Error en la especificación dada por cliente		0	
◆ Demora del cliente en entregar los requisitos		0	
◆ Proveedores: Incumplimiento de requisitos del contrato		0	
◆ Producto maltratado durante el transporte		0	
	Fallos Externos (Total)	0	
Costos de calidad total(MP)		299.2	100
Producción mercantil mensual (MP)		255.7	
CC/PM x 100			117
Costos totales de calidad para las ventas (cc/vt)*100		217.9	137.3

Entrevista

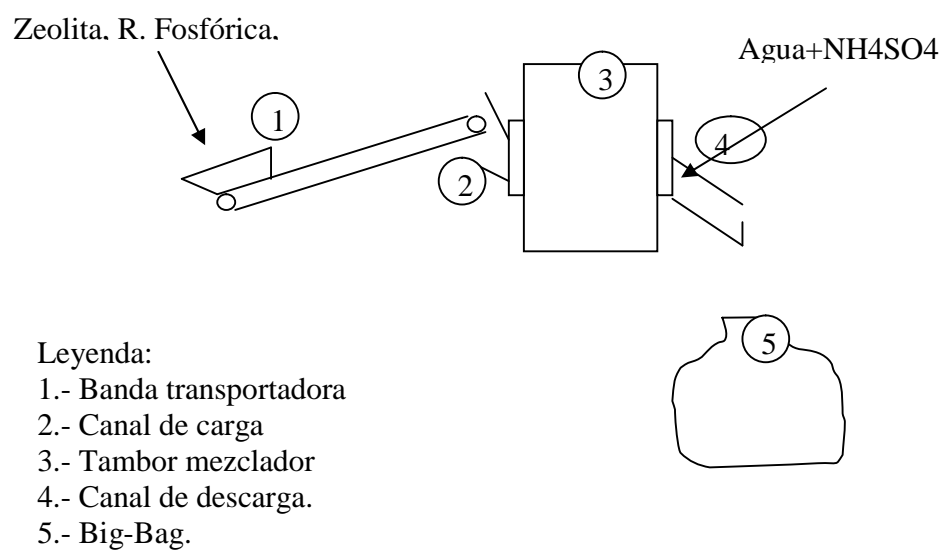
Objetivo: obtener información sobre la tecnología que posee la empresa.

Dirigido a: Director de la UEB y especialistas en el proceso tecnológico.

Principales aspectos y preguntas abordados:

- Estado actual de la tecnología. Puede verse a través de:
 - En Objetos (hardware): materiales, maquinarias, equipos.
 - En registros (software): procedimientos manuales, banco de datos.
 - En el hombre (humanware): conocimientos, habilidades.
 - En instalaciones (orgware): estructura y formas organizativas, interacciones, experiencia empresarial.
- ¿Cuántas computadoras tienen para el desarrollo de los diseños?
- ¿Tienen red, acceso a Internet, correo electrónico?
- ¿Se está trabajando en cuanto a la innovación tecnológica?
- ¿Están por encima de la competencia?
- ¿Existe una política de control sistemático de la disciplina tecnológica?
- ¿Existen condiciones tecnológicas para la asimilación rápida de producciones unitarias y de pequeñas series?

Figura 3: Flujo tecnológico de la planta.



Cuadro11: Principales equipos que se utilizan en el proceso productivo.

Planta	Cantera
Transportadores	Cargador Frontal
Trituradores	Bulldózer
Secador	Excavadora
Secador rotatorio	Camiones de Volteo
Zaranda	
Equipos para el envase y pesaje	

Fuente: UEB Geominera Holguín.

Tabla 9: Cálculo de los indicadores de Recursos Humanos.

Indicador	Año 2007	Año 2008
Ingreso promedio por empleado.	$IPPE = \frac{I}{ETC} = \frac{2533.3}{68} = 37.25$	$IPPE = \frac{I}{ETC} = \frac{3169.1}{70} = 45.27$
Gasto promedio por trabajador.	$GPPT = \frac{G}{ETC} = \frac{1078.7}{68} = 15.86$	$GPPT = \frac{G}{ETC} = \frac{1437.1}{70} = 20.4$
Utilidad promedio por empleado.	$UPPE = \frac{U}{ETC} = \frac{1207.4}{68} = 17.75$	$UPPE = \frac{U}{ETC} = \frac{1706.7}{70} = 24.38$
Valor agregado del capital humano.	2007 $HCVA = \frac{I - (G - S)}{ETC} = \frac{2533.3 - (1078.7 - 367.4)}{68} = 26.79$	2008 $HCVA = \frac{I - (G - S)}{ETC} = \frac{3169.1 - (1437.1 - 415.1)}{70} = 30.67$
Retorno sobre la inversión del capital humano.	2007 $HCROI = \frac{I - (G - S)}{S} = \frac{2533.3 - (1078.7 - 367.4)}{367.4} = 4.96$	2008 $HCROI = \frac{I - (G - S)}{S} = \frac{3169.1 - (1437.1 - 415.1)}{415.1} = 5.17$

Tabla 10: Cálculo de razones financieras

Indicadores	U/M	2007	2008	Variación	%
Activo Circulante	\$	574.064,00	700.540,00	126.476,00	1,22
Inventarios	\$	271.093,00	274.598	3.505,00	1,01
Cuentas por cobrar	\$	205.075,00	289.115,00	84.040,00	1,41
Activo total	\$	3.216.858,00	3.831.241,00	614.383,00	1,19
Pasivo circulante	\$	59.385,00	60.335,00	950,00	1,02
Cuentas por pagar	\$	879,00	7.899,00	7.020,00	8,99
Deuda total	\$	761.644,00	680.653,00	- 80.991,00	0,89
Ventas	\$	2.487.830,00	3.094.744,00	606.914,00	1,24
Ventas diarias	\$	6.910,64	8.596,51	1.685,87	1,24
Compras diarias	\$	461,94	497,22	35,28	1,08
Utilidades antes de intereses e impuestos	\$	1.207.399,00	1.706.660,00	499.261,00	1,41
Razón Circulante o Índice de Solvencia	Veces	9,67	11,61	1,94	1,20
Razón Rápida o Prueba Ácida	Veces	5,10	7,06	1,96	1,38
Razón de endeudamiento	%	23,68	17,77	- 5,91	0,75
Razón de CBGU	%	37,5	44,5	7,0	1,12
Período promedio de cobro	Días	29,68	33,63	3,96	1,13
Período promedio de pago	Días	1,90	15,89	13,98	8,35

Fuente: Elaborado a partir de el Balance General y el Estado de Resultado 2007-2008.

Entrevista

Objetivo: obtener información sobre la influencia gubernamental en la competitividad de la empresa.

Dirigido a: Dtor. De la empresa, técnicos en finanzas y especialistas en marketing.

Principales preguntas y aspectos abordados:

- ¿Qué factores usted considera que afectan la competitividad de la empresa desde el punto de vista gubernamental?
- ¿De la actual estructura tributaria cubana y de los principios establecidos en la Ley 73/94 que tributos se le aplica a la empresa?
- En cuanto a la política de crédito:
 - ¿Quién financia en moneda nacional (MN) y en moneda libremente convertible (CUC)?
 - Tasas de interés aplicadas sobre los créditos de la empresa para MN y CUC, a corto, mediano y largo plazo.
- ¿Afecta la dualidad monetaria el nivel competitivo de la empresa?
- ¿Centralización en cuanto a la toma de decisiones?
- Principales problemas que tiene que enfrentar debido a la centralización en la toma de decisiones.