



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN DE EMPRESA DE ALTA TECNOLOGÍA. APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE CIGARROS “LÁZARO PEÑA”.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yaniuska Vázquez Fernández

Tutora: Dr.C. Mariluz Llanes Font

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“No hay en el mundo nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su hora”.

Víctor Hugo

DEDICATORIA

A mi abuela Martha por estar presente en cada momento de mi vida, por pensar en mí antes que en todo, porque no me alcanzaría la eternidad para agradecerle todo lo que me ha dado.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo del camino recorrido para alcanzar esta meta muchos son los que han contribuido de una forma u otra, aunque no es posible nombrarlos a todos siempre les estaré agradecida.

A Dios por darme siempre más de lo que merezco y permitirme alcanzar esta meta;

A mi abuela Martha por su amor y dedicación, por ser mi mayor apoyo en la vida;

A mi tío Yunior y su esposa por todo el cariño y apoyo financiero que me han dado a lo largo de la carrera;

A mis padres y hermanos por estar siempre para mí y creer que podía lograr esta meta;

A Sergio y sus padres por todo el apoyo que me han dado y la paciencia que han tenido;

A mi tutora Mariluz por haber dedicado parte su valioso tiempo para contribuir en mi crecimiento profesional y personal, por hacer de esta una experiencia encantadora;

A Martha Morejón por su enriquecedor asesoramiento y buenos consejos;

A los trabajadores de la Empresa de Cigarros por la cálida acogida y ayuda;

A mis todos mis profesores porque de cada uno he aprendido algo;

A mis compañeras y amigas Liliana, Sabrina, Susana y Lilianne por hacer de estos cinco años una experiencia única.

¡A todos gracias!

RESUMEN

El desarrollo económico y social de Cuba requiere de la formación de empresas que basen su economía en el uso de la ciencia y la innovación tecnológica, a partir de esta necesidad fueron establecidas las bases para el surgimiento de una nueva forma de gestión: Las Empresas de Alta Tecnología. En este contexto, el surgimiento de las Empresas de Alta Tecnología en Cuba conlleva a que el sector empresarial requiera de herramientas que le permitan a la Empresa Estatal Socialista evaluar los requisitos establecidos para alcanzar dicha condición.

En relación a lo anterior esta investigación tiene como objetivo general: Desarrollar una metodología fundamentada en los requisitos de las Empresas de Alta Tecnología para contribuir a la categorización de la Empresa Estatal Socialista Cubana hacia esa condición. Como resultados de la aplicación en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña se obtiene: la evaluación de los requisitos de EAT y la contribución a la mejora del comportamiento de los indicadores de cada requisito evaluado.

ABSTRACT

The economic and social development of Cuba requires the formation of companies that base their economy on the use of science and technological innovation. Based on this need, the bases were established for the emergence of a new form of management: High technology. In this context, the emergence of High Technology Companies in Cuba means that the business sector requires tools that allow the Socialist State Company to evaluate the requirements established to achieve said condition.

In relation to the above, this research has as a general objective: To develop a methodology based on the requirements of High Technology Companies to contribute to the categorization of the Cuban Socialist State Company towards that condition. As results of the application in the Lázaro Peña Cigar Company, the following is obtained: the evaluation of the EAT requirements and the contribution to the improvement of the behavior of the indicators of each evaluated requirement.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 La empresa estatal socialista cubana.....	5
1.1.1 Características distintivas.....	7
1.1.2 Peculiaridades de la empresa de base tecnológica en Cuba: gestión del conocimiento e innovación.....	9
1.1.3 Marco legal y reglamentario que favorece la gestión del conocimiento e innovación de la Empresa Estatal Socialista Cubana.....	12
1.1.4 Papel del capital humano en empresas de base tecnológica.....	14
1.2 Empresa Estatal Socialista de Alta Tecnología en Cuba.....	16
1.2.1 Experiencia en el sector de la biotecnología.....	19
1.3 Enfoques metodológicos analizados.....	22
1.4 Estado actual del uso intensivo del conocimiento y la innovación en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.....	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN DE EMPRESA DE ALTA TECNOLOGÍA. APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE CIGARROS LÁZARO PEÑA.....	25
2.1 Diseño de la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología.....	25
2.2 Aplicación parcial de la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.....	31
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

Ante los actuales cambios de la economía mundial, los países se han visto en la necesidad de introducirse en la Cuarta Revolución Industrial marcada por la convergencia de las tecnologías y su dinamismo con sistemas ciberfísicos. Uno de los factores que causa grandes impactos en la Industria 4.0, sin lugar a dudas, es la tecnología que incorporó y cambió el día a día del sector industrial; sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente para el desarrollo de la industria 4.0. Es el potencial científico, que haciendo uso intensivo del conocimiento y la innovación; en combinación con las tecnologías permite que las empresas avancen a otro nivel.

La sociedad exige que las empresas trabajen de forma tal que sean capaces de adaptarse a sus necesidades y demandas, siempre ofreciendo productos y tecnologías novedosos con elevados estándares de calidad. Algunos segmentos ya apuntan en esa dirección, tal es el caso de compañías como Microsoft, Samsung Electronics, Facebook y otras que han posicionado su liderazgo en el mercado precisamente por tener elevados estándares tecnológicos.

Los países de América Latina y el Caribe no cuentan con las capacidades tecnológicas mínimas dado a las desigualdades sociales, económicas y culturales que persisten. Sin embargo, dentro de Latinoamérica existen algunos países que destacan por sus esfuerzos en insertarse en dicha revolución tecnológica y han logrado invertir en ciencia, educación, digitalización y tecnologías como la biotecnología y la nanotecnología, entre dichos países se encuentran Argentina, Brasil y México. Según los resultados del Índice Mundial de Innovación 2022 elaborado cada año por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), las tres economías más innovadoras de América Latina son: Chile con una puntuación de 34 sobre 100, Brasil con 32.5 y México con 31 puntos (Chevalier Naranjo, 2022). **Anexo 1.**

Cuba no está ajena a estos acontecimientos y al igual que otros países de la región promueve el desarrollo científico, tecnológico e innovador para aplicarlo a la empresa estatal socialista con el fin de generar productos y servicios de alto valor agregado reconocidos en el mercado internacional. En sus esfuerzos por alcanzar dicha meta la Constitución de la República de Cuba en su Artículo 21 establece que el Estado

promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles para el desarrollo económico y social; implementa formas de organización, financiamiento y gestión de la actividad científica; propicia la introducción sistemática y acelerada de sus resultados en los procesos productivos y de servicios mediante el marco institucional y regulatorio correspondiente.

El desarrollo económico y social del país implica la promoción de entidades que basen su economía en el uso de la ciencia y la innovación tecnológica. Para alcanzar dicha meta se ha establecido un marco regulatorio que propicia el desarrollo de Empresas de Alta Tecnología (EAT), en el que se encuentra, el Decreto Ley 7/2020. Del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación; Decreto 40/2021. Reglamento del Decreto Ley del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación; NC 1306: 2019. Gestión de la I+D+I: terminología y definiciones de las actividades de I+D+I; NC 1307:2019. Gestión de la I+D+I: requisitos del sistema de gestión de la I+D+I; NC 56002: 2019. Gestión de la innovación – herramientas y métodos para la alianza en innovación- orientación; y otros.

Las Empresas de Alta Tecnología son ya una parte de la economía nacional y una de las fuentes principales para la expansión de la capacidad exportadora del país con renglones no-tradicionales. Son fuente de empleo para una fuerza de trabajo de alta calificación, y si el sistema continúa su expansión, como debe esperarse, funcionará como una “locomotora” de la Educación Superior, creando empleos que no son presupuestados, sino directamente aportadores a la economía nacional. Las EAT serán el instrumento principal para la articulación entre la ciencia y la economía; y el catalizador de la expansión de la economía del conocimiento por una parte, y de la propia investigación científica por otra (Lage Dávila, 2013).

A pesar de que se han realizado avances en cuanto al crecimiento de las actividades de ciencia, tecnología e innovación en el sector empresarial cubano persisten aún desafíos para alcanzar resultados significativos. La planificación de estas actividades en ocasiones es asumida burocráticamente por las entidades y organismos nacionales, y no se incorpora a la estrategia de desarrollo organizacional.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto y teniendo en cuenta que el país requiere la sustitución de importaciones para impulsar la economía, es necesario el fomento en el sector empresarial del uso intensivo del conocimiento y la innovación.

Por tales circunstancias se presenta como problema profesional: ¿Cómo contribuir a que la empresa estatal socialista cubana se convierta en Empresa de Alta Tecnología?

En consecuencia al problema planteado se define como objeto de esta investigación: La empresa estatal socialista cubana. El objetivo general de la investigación es: Desarrollar una metodología fundamentada en los requisitos de las Empresas de Alta Tecnología para contribuir a la categorización de la Empresa Estatal Socialista Cubana hacia esa condición. Siendo este objetivo general desglosado en los siguientes objetivos específicos:

1. Construir el marco teórico – práctico – referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de literatura actualizada sobre las tendencias vinculadas a la empresa estatal socialista cubana y las Empresas de Alta Tecnología
2. Diseñar una metodología que permita contribuir a que la empresa estatal socialista cubana se convierta en Empresa de Alta Tecnología
3. Aplicar parcialmente la metodología diseñada en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña

A partir de estos objetivos se establece como campo de acción: Evaluación de los requisitos de Empresas de Alta Tecnología.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente y para darle cumplimiento al problema profesional se formuló como idea a defender la siguiente: El desarrollo de una metodología fundamentada en los requisitos de las Empresas de Alta Tecnología contribuirá a la categorización de la Empresa Estatal Socialista Cubana hacia esa condición.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos apoyados de técnicas y herramientas de la ingeniería industrial, en el orden teórico se utilizaron:

- ✓ Análisis y síntesis para realizar reflexiones de manera lógica sobre el problema a investigar, su objeto y campo
- ✓ Histórico – lógico para la recopilación de datos, materiales o trabajos relacionados con el tema que se hayan realizados con anterioridad y determinar la evolución a través de los años y estado actual del problema, del objeto de investigación y su campo de acción
- ✓ Inductivo-deductivo para la obtención de información, conocimientos en general y tomar partido sobre la literatura revisada

Los métodos empíricos utilizados fueron: observación directa y análisis documental.

La presente investigación se encuentra estructurada de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico – práctico - referencial que sustentó la investigación. Un capítulo II, en el que se presenta el diseño de una metodología fundamentada en los requisitos de las Empresas de Alta Tecnología para contribuir a la categorización de la Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” hacia esa condición y su aplicación parcial en esa organización. Posteriormente se exponen un conjunto de conclusiones que analizan el cumplimiento de los objetivos previstos y las recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los análisis y resultados expuestos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se resume el marco teórico práctico referencial construido para la investigación. La **figura 1.1** refleja el hilo conductor de la investigación.

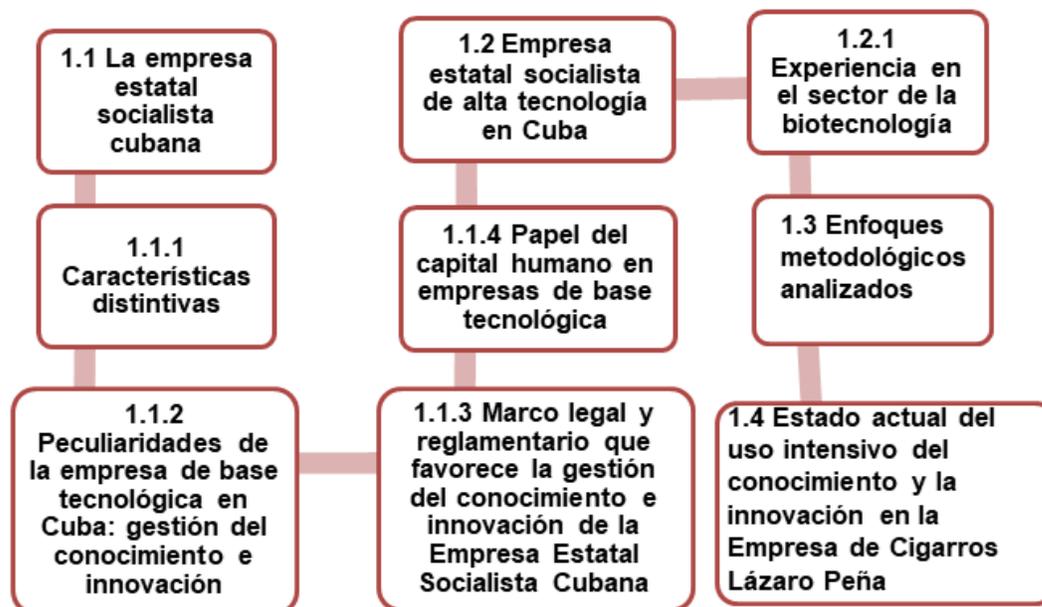


Figura 1.1: Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-práctico-referencial de la investigación

1.1 La empresa estatal socialista cubana

La empresa estatal socialista es sin lugar a dudas el pilar económico financiero más importante de la economía cubana. El papel del Estado en la representación de nuestro pueblo, conjuntamente con la dirección del Partido Comunista de Cuba ha permitido que las empresas estatales permanezcan en manos del proletariado, por lo que se puede afirmar que el pueblo constituye el principal accionista del sistema empresarial cubano.

La empresa estatal socialista de nuestros días se ha nutrido de las experiencias ganadas por el sector empresarial durante el tránsito de este por varias etapas de la historia. Tras haberse concretado el triunfo de la Revolución cubana el 1 de enero de 1959 existía un sinnúmero de empresas privadas que abarcaba a los principales sectores de la economía del país. Las más poderosas formaban parte de compañías

extranjeras, en su mayoría de los grandes monopolios norteamericanos, el resto estaba constituido por la burguesía cubana caracterizada por explotar al pueblo trabajador.

En los primeros años se nacionalizaron o expropiaron las grandes empresas y latifundios agrícolas y en el sector industrial se constituyen las empresas consolidadas. En este último sector en el año 1965 existían 50 de ellas, que registraba el 95% de la producción industrial y agrupa más de mil fábricas. El restante 5% de la producción se realizaba por pequeña propiedad privada (Díaz Fernández, 2013).

Luego de este proceso, el sistema empresarial comienza a desarrollarse tomando como referencia la experiencia soviética y se insertaba en un contexto marcado por la incorporación plena de nuestro país en 1972 a los mecanismos de integración socialista del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Con esta integración se produjo una disminución del papel del mercado en los ámbitos tecnológico, comercial y financiero y la inserción de Cuba en un entorno estable y de comportamiento predecible en sus variables, ajenas a la competencia y, en general, a la dinámica del resto del entorno internacional. Con la caída del Campo Socialista y la disolución de la Unión Soviética en 1991 la empresa estatal socialista atravesó la mayor crisis del período revolucionario, desatada por efecto de factores coyunturales, pero raigalmente determinada por debilidades estructurales que multiplicaron tales efectos. Ante esta situación se implementaron un conjunto de medidas en varias dimensiones (macroeconómica, organizativa e institucional, social, empresarial) para garantizar la supervivencia, realizar transformaciones de fondo en la estructura económico-productiva y los mecanismos de dirección de la economía, basados en una mayor descentralización y lograr la reinserción de Cuba en la economía mundial. Los resultados económicos al final de la década arrojaron un saldo positivo y confirmaron lo acertado de tales medidas, así como la necesidad de enfrentar algunos problemas derivados de ella y avanzar hacia una etapa de nuevas y más complejas transformaciones (Blanco H., 2020).

La Constitución de la República de Cuba establece en el artículo 27 que la empresa estatal socialista es el sujeto principal de la economía nacional; dispone de autonomía en su administración y gestión; desempeña el papel principal en la producción de bienes y servicios y cumple con sus responsabilidades sociales. Se basa en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción y se rige por el principio de distribución socialista «de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo» conforme con lo previsto en la ley. Se han establecido legislaciones que propician el desarrollo de la empresa estatal socialista tal es el caso del Decreto Ley No. 334, modificativo del Decreto-Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de 20 de noviembre de 2015.

En la actualidad la empresa estatal socialista continúa su constante evolución sobre la base del perfeccionamiento empresarial que propone como objetivo fundamental lograr un sistema empresarial cada vez más eficiente y competitivo sin renunciar a los principios heredados de la Revolución y del Socialismo.

1.1.1 Características distintivas

La empresa estatal socialista como primordial actor económico es sin lugar a dudas la mayor fuente de ingresos y prosperidad de la sociedad cubana. Es la representación de uno de los principales logros del Sistema Político Socialista adoptado por Cuba que ha puesto en manos del pueblo a los medios de producción.

En la conceptualización del modelo económico cubano se precisa el vínculo empresa y propiedad, al definir que la propiedad socialista de todo el pueblo pertenece a los ciudadanos cubanos por su condición de propietarios comunes; que está integrada por el sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo y las unidades presupuestadas y que el Estado actúa en representación y beneficio del propietario, adoptando las decisiones principales y estratégicas (Tristá Arbesú, Palacios Hidalgo, 2021). La empresa estatal socialista tiene una responsabilidad social y para garantizar el cumplimiento de la misma, las empresas realizan donaciones y

aportaciones a instituciones y grupos comunitarios a fin de contribuir al desarrollo social.

El principal rasgo distintivo de la empresa estatal socialista, que la diferencia de otros modos de producción, se debe definir como parte del objeto social y la misión económica fundamental que la empresa socialista debe (Castillo Vitloch, Caballero Torres, Lage Dávila, 2012):

- Garantizar su viabilidad económica, al permitir su reproducción ampliada, con un aumento constante de su eficiencia y en equilibrio con la sostenibilidad del medio ambiente.
- Asegurar el máximo de bienestar social de sus trabajadores y familias, al asumir los gastos necesarios para cubrir su seguridad social, salud, educación y otras esferas presupuestadas por gobiernos locales y centralmente por el Estado.
- Garantizar que las utilidades que resten luego de las obligaciones anteriores sean retribuidas en forma de salarios, estímulos, beneficios y otras vías, entre sus trabajadores, para buscar un crecimiento constante del nivel de vida de estos.

El sector empresarial socialista involucra democráticamente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas cubanas. Las formas concretas de gestión administrativa son otra cosa, y es un proceso esencialmente técnico. No podemos confundir propiedad social con gestión centralizada, ni mucho menos intentar dinamizar la gestión mediante la privatización de la propiedad. Ya en otros países se cometió ese error, y sabemos las consecuencias (Lage Dávila, 2016).

La realidad histórica ha demostrado que el desarrollo de la economía cubana ha estado frenada por la imposición del injusto bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos; a pesar de que este hecho no constituya una característica propia de la empresa estatal socialista si ha sido una limitación para el desarrollo y crecimiento de la misma. Ante tales condiciones adversas estas organizaciones se han visto obligadas a buscar alternativas estratégicas. Por otra

parte, la existencia de una gran obsolescencia tecnológica en varias de las empresas de producción y servicios incide negativamente en la realización de procesos por lo que se hace necesario una transformación de la tecnología analógica a la digital.

Lo cierto es que a pesar de tales adversidades la empresa estatal socialista cubana tiene la capacidad de desarrollarse. El sistema empresarial debe enfocarse en usar como pilar fundamental del desarrollo de la ciencia, la tecnología e innovación ya que tenemos al capital humano y el nivel educacional necesario para lograr altos estándares de competitividad, eficiencia y eficacia en el sector empresarial.

1.1.2 Peculiaridades de la empresa de base tecnológica en Cuba: gestión del conocimiento e innovación

Según la consultora Arthur D. Little (1981) las Empresas de Base Tecnológica son organizaciones creadas en los últimos 25 años, basadas en la explotación intensiva de las tecnologías y los conocimientos, con productos que poseen un alto grado de valor añadido y una elevada tasa de innovación, y que operan en mercados que no han alcanzado su total madurez. Además tienden a relacionarse estrechamente con las universidades y centros de investigación que desarrollan tecnologías en áreas de conocimiento similares a las que dichas empresas requieren para su desarrollo y actualización tecnológica.

La denominación “Empresas de Base Tecnológica” es muy usual en el marco internacional y distingue a un grupo de entidades del sector empresarial por sus características peculiares, de las empresas clásicas. Esta denominación a pesar de su popularidad internacional no es muy utilizada en Cuba, al contrario del término “Empresas de Alta Tecnología”. Para comprobar si ambos términos son similares se realizó una comparación de los mismos de acuerdo a determinadas características.

Tabla 1.

Tabla 1: Similitud entre las Empresas de Base Tecnológica con las Empresas de Alta Tecnología.

Características	Empresas de base tecnológica	Empresas de alta tecnología
Ciclo	Investigación, desarrollo e innovación	Investigación, desarrollo, innovación, producción y comercialización
Finalidad de las operaciones	Bienes y servicios de alto valor añadido	Productos o tecnologías novedosos
Relación universidad-empresa	Alta	Alta
Productividad del trabajo	Alta	Alta
Fuerza de trabajo	Capital humano calificado	De alta calificación
Principales investigaciones	Quintanilla Fisac (2008); Alarcón Osuna , Díaz Pérez (2015); L. A. Hernández, J. Suarez, G. Hernández y G. J. Martín (2009); Monzón Sánchez (2014)	Pérez de Armas (2014); Macías-Gelabert, (2015); Espinosa Valdés, Ojito Magaz, Lage Dávila, Delgado Fernández (2018); Zhurbenko, Lobaina Rodríguez, Sánchez Díaz, (2021)

A partir del análisis comparativo de ambos términos se arriba a la conclusión de que existe similitud entre ellos. Por lo que cuando sea utilizado la denominación “Empresas de Base Tecnológica (EBT)” se asumirá que en Cuba se refiere a las Empresas de Alta Tecnología, debido a que las EAT posee las características de EBT.

Sin embargo, desde un punto de vista más crítico y partiendo de la comparación del ciclo operativo de ambas empresas, es evidente que las Empresas de Alta Tecnología cuentan con un ciclo operativo más completo que cierra con la comercialización de sus productos con énfasis en el mercado externo, lo que demuestra que las Empresas de Alta Tecnología (EAT) alcanzan un estado de madurez superior a las Empresas de Base Tecnológica (EBT) por lo que puede considerarse que la categoría de alta tecnología es la fase superior que puede obtener una EBT.

Las Empresas de Base Tecnológica (EBT), en las cuales podemos incluir a las Empresas de Alta Tecnología se establecen como un nuevo tipo de empresas constituidas en los últimos años en Cuba, donde con el uso intensivo de la ciencia, las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento y la innovación es posible la creación de nuevos productos y servicios novedosos con un alto valor añadido. Estas entidades están dirigidas a satisfacer las prioridades y necesidades socioeconómicas del país desarrollando a su vez el potencial científico y tecnológico de la nación.

Desde finales del siglo XX se comienza a utilizar el término gestión del conocimiento. Su significado es más amplio que el de alta tecnología o nueva economía, que están estrechamente ligados a Internet, e incluso más amplio que el utilizado a menudo en la sociedad de la información. Los fundamentos de la gestión del conocimiento son la creación, difusión y uso del conocimiento (Sánchez, C; Ríos, H, 2011).

Se puede afirmar que la gestión del conocimiento es el proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles. La gestión del conocimiento se proyecta como una efectiva herramienta de administración, organización, producción y distribución del conocimiento que puede ser utilizado tanto en organizaciones lucrativas como en no lucrativas, ya que es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, y se sustenta en pilares básicos como la gestión de los recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las NTIC (Gómez Díaz, Pérez de Armas, Curbelo Valladares, 2005).

Una de las principales aristas de la gestión del conocimiento es el despliegue de la innovación en la Empresa Estatal Socialista ya que esta permite que el personal en las organizaciones sea capaz de desarrollar un proceso tan dinámico y complejo como la innovación, generando de esta manera valor agregado y contribuyendo al desarrollo de la economía.

La innovación, entendida como la capacidad de la empresa para generar soluciones ingeniosas, creativas y rentables de manera que atienda a las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores, mercados y sociedad en general, es el factor dinamizador de la competitividad de una organización. Por consiguiente, se requiere que las organizaciones desarrollen habilidades y dispongan de recursos para dinamizar los procesos de innovación (Nagles García, 2007).

La aplicación de la innovación a demostrado de manera indiscutible ser una vía para el desarrollo económico y social de nuestro país, ya que mediante esta se pudieron desarrollar nuevos productos para competir en el mercado internacional, fue posible la sustitución de importaciones que ahorraron al país miles de dólares y sentó las bases para transitar de manera progresiva el camino a la soberanía tecnológica.

De esta forma se evidencia que la gestión del conocimiento y la innovación constituyen un elemento sustancial como fuente de valor agregado ya que su aplicación aporta ventajas a todos los sectores de la economía, de esta forma es posible elevar significativamente los niveles de calidad en la producción de bienes y servicios además de mejorar la eficiencia y eficacia de la Empresa Estatal Socialista.

1.1.3 Marco legal y reglamentario que favorece la gestión del conocimiento e innovación de la Empresa Estatal Socialista Cubana

En cuanto al marco legal y reglamentario se establecen las presentes resoluciones, decretos y leyes que indican las normas que hablan sobre la aplicación de la matriz legal con sus respectivos aspectos y aplicaciones a tener en cuenta para favorecer la gestión del conocimiento e innovación en la empresa estatal socialista cubana. **Tabla 2.**

Tabla 2: Marco legal y reglamentario

Legislaciones	Objetivos	Artículos referentes	Planteamientos
Decreto Ley 323. De las Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación.	Establecer las disposiciones para la organización y funcionamiento de las entidades de ciencia, tecnología e innovación, y asegurar una gestión más integral, económicamente sostenible, estable y permanente de estas.	Artículo 13	Establece los principios fundamentales de los centros de investigación, centros de servicios científicos y tecnológicos y las unidades de desarrollo e innovación.
Resolución No. 165/2014. Reglamento para los Consejos Científicos en las Entidades de Ciencia e Innovación Tecnológica		Artículo 3	Establece los aspectos en los que el Consejo asesora a la dirección de las entidades (evaluación de la calidad, el rigor de las publicaciones científicas y tecnológicas, la evaluación de las propuestas de proyectos de ciencia, tecnología e innovación, etc.)
Decreto Ley 7: 2020. Del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación	Establecer las bases para el diseño y el funcionamiento del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación	Artículo 5	Establece que Sistema tiene entre sus objetivos incrementar la investigación y la innovación en el campo de las ciencias sociales y fortalecer su utilización en todos los sectores y niveles de dirección.
		Artículo 6	Establecer los principios fundamentales en que se sustenta el ejercicio de las actividades de ciencia, tecnología e innovación considerando a los investigadores, profesores, tecnólogos y demás trabajadores como recurso fundamental.
		Artículo 10	Establece a que está orientado la gestión del potencial científico y tecnológico (Priorizar las carreras más necesarias, incrementar la formación en el país y en el exterior del potencial científico, etc.)
Decreto 40: 2021. Reglamento del Sistema de Ciencia,	Establecer dentro del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación el funcionamiento	Artículo 3	Establece que una de las funciones de los participantes

Tecnología e Innovación	de sus componentes; el potencial científico y tecnológico, las prioridades y la planificación y financiamiento de las actividades de ciencia, tecnología e innovación y del sistema de programas y proyectos.		en la dirección del Sistema es priorizar, fomentar e impulsar la realización sistemática de la actividad de innovación.
NC ISO 56002: 2019. Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Orientación.	Proporciona orientación para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la innovación aplicable en toda organización establecida	_____	Se basa en principios de gestión de la innovación. Proporciona orientación para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la innovación aplicable en toda organización establecida.

1.1.4 Papel del capital humano en empresas de base tecnológica

Desde el triunfo de la revolución cubana el 1 de enero de 1959 se llevan a cabo transformaciones con vista a elevar los estándares de la educación, la ciencia y la innovación. Fue en enero de 1960 donde el entonces primer ministro Fidel Castro predijo de manera elocuente que “ El futuro de Cuba tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de ciencia” y desde entonces comenzó un amplio plan de reformas educativas con la finalidad de eliminar el analfabetismo presente en los sectores más humildes del país.

Se permitió el acceso a la educación sin discriminación racial ni económica, se construyeron aproximadamente 10 mil nuevas aulas, la escolarización se elevó a casi el 90 por ciento en las edades de 6 a 12 años, se convirtieron más de 69 instalaciones militares de la dictadura derrocada en escuelas con una capacidad de 40 mil alumnos, se creó un plan especial de estudio para campesinos y más adelante un plan de becas para todos los niveles de enseñanza. La batalla más importante en aquellos primeros años fue la Campaña de Alfabetización. En 1960, un ejército de alfabetizadores con farol y cartilla en mano se encaminó hacia los lugares más

intrincados del territorio nacional para que no quedara ningún cubano sin saber leer y escribir. Como resultado, el 22 de diciembre de 1961, Cuba fue declarada primer territorio libre de analfabetismo en América. Seis meses antes, la Ley de Nacionalización de la Enseñanza, puso fin a la educación privada y a arcaicos métodos para dar paso a un nuevo modo de educar (Carmona Tamayo, 2018).

Entre 1959 y el 2002 la cantidad de escuelas paso de 7 679 a 12 717, el personal docente se multiplicó por diez pasando de 22 800 a 289 279 y la matricula total en todos los niveles de enseñanza pasó de 811 300 a 2 430 000 llegando a 3 081 117 en la actualidad. La tasa de escolarización primaria es superior al 98% y en secundaria es superior al 84%(Lage Dávila, 2013). En el caso de la educación superior ocurrió un avance sin precedentes en la historia de Cuba, al diseñarse un sistema en el que todas las personas podían acceder a las 3 universidades que existían y posteriormente fueron creadas universidades en todas las provincias del país para garantizar un mayor acceso de la población a la educación superior. La formación del capital humano en todos los niveles educacionales posibilitaría un gran avance para comenzar a potenciar la economía cubana, partiendo de la inserción de los recién graduados universitarios en la empresa estatal socialista.

El desarrollo alcanzado por el capital humano cubano constituye una de las principales fortalezas logradas por la Revolución. El rol que juega esta fuerza en el progreso de nuestra economía y su inserción en el mercado internacional son elementos clave del debate encaminado hacia el perfeccionamiento del modelo socialista de distribución, que compromete a la comunidad científica, preocupada por profundizar en el impacto de la ciencia sobre la economía (Espinosa Valdés, Ojito Magaz, Lage Dávila, Delgado Fernández, 2018). Uno de los escenarios donde se pone de manifiesto el papel del capital humano es en el sector empresarial, y en particular en las Empresas de Base Tecnológica, donde se llevan a cabo transformaciones con el objetivo de lograr altos índices de eficiencia y elevar la productividad en el trabajo.

El desarrollo de la Empresa de Base Tecnológica, innovadora, exportadora, económicamente viable, como actor principal de la articulación entre la ciencia y la

economía, demanda nuevos paradigmas organizacionales sobre el capital humano y el papel de la gestión del conocimiento como fuerzas productivas. Requiere un enfoque de competencias que promueva la innovación, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones, el uso intensivo del conocimiento, la integración de procesos y la orientación a la satisfacción del cliente (Cadalzo Díaz, 2019).

Cuba demostró el buen desempeño del capital humano en la industria biotecnológica farmacéutica, dedicada al desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos equipos y procesos, donde se aplicaron un conjunto de nuevos conocimientos y descubrimientos de diferentes ciencias. La destreza y el talento profesional demostrados por los científicos cubanos en el enfrentamiento a la Covid 19, constituyó un hecho sin precedentes cuando en tiempo record fueron capaces de desarrollar vacunas propias poniendo en alto la formación académica recibida por la Revolución. También son notables los aportes del capital humano en la empresa CITMATEL donde aplicando la ciencia y la innovación tecnológica en sus procesos ha sido posible producir y comercializar productos de software, además de servicios informáticos de alto valor añadido y calidad reconocida en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Sin lugar a dudas el esfuerzo de la revolución cubana en la formación del capital humano cumplió su propósito, hoy contamos con una fuerza laboral competente y capaz de enfrentar los constantes desafíos que impone la renovación progresiva y robusta de los procesos en las Empresas de Base Tecnológica.

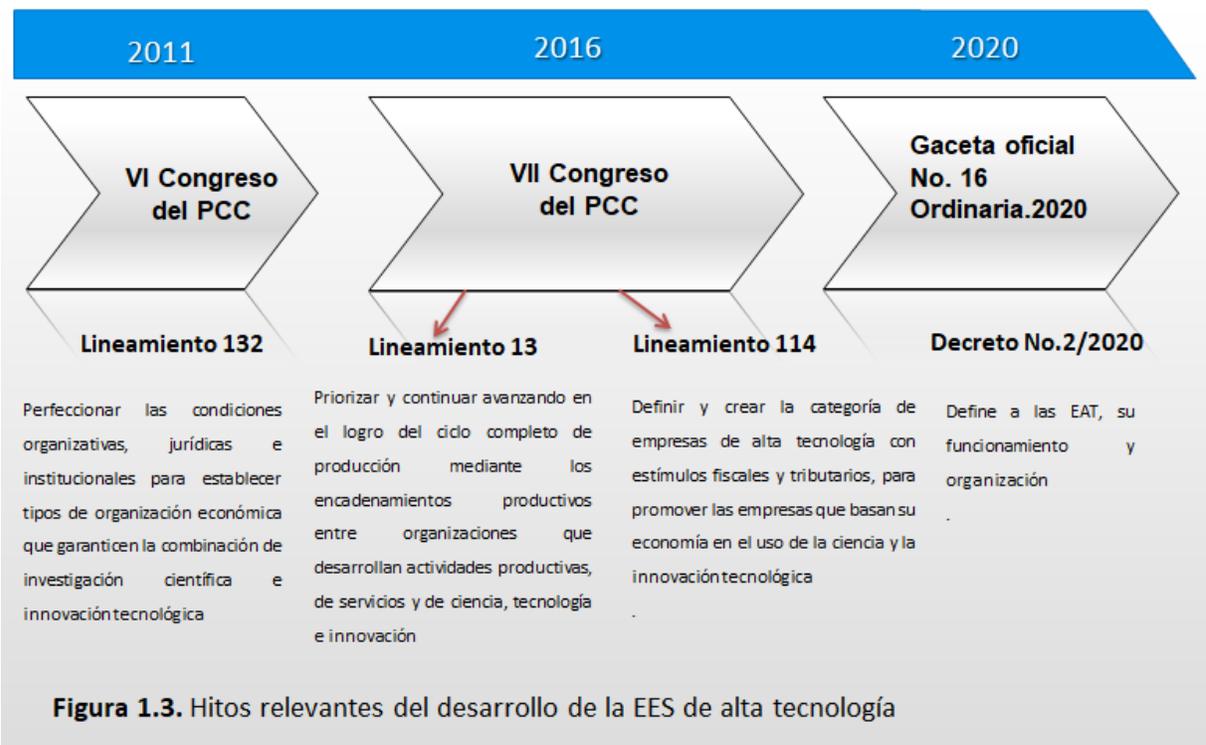
1.2 Empresa Estatal Socialista de Alta Tecnología en Cuba

En Cuba, un país sin un desarrollo industrial previo, se partió de una enorme inversión en la formación de capital humano y de un desarrollo científico apoyado y financiado por el estado para construir a partir de ahí, fábricas de alta tecnología en empresas de propiedad estatal, que debieran alcanzar su rentabilidad por su eficacia en las operaciones realizadas (Ledón-Naranjo, Castillo-Vitlloch, Caballero-Torres, Lage-Dávila, 2017). Las premisas para el desarrollo de este tipo de industrias se comenzaron a crear a partir de 1959 con el triunfo revolucionario. **Figura 1.2**



Figura 1.2: Premisas para el desarrollo de las EAT en Cuba

En el nuevo contexto, el desarrollo económico pasa obligatoriamente por el desarrollo de industrias de alta tecnología. A partir del 2011 en Cuba se establecen hitos relevantes para el desarrollo de las mismas hasta su surgimiento. **Figura 1.3.**



Las EAT se materializaron con el establecimiento del Decreto No.2/2020 de las empresas de Alta Tecnología que establece que son aquellas organizaciones que se caracterizan por mostrar una actividad intensiva en investigación , desarrollo e innovación, así como elevados estándares tecnológicos; cierran el ciclo de

investigación, desarrollo, innovación, producción y comercialización de productos y servicios de alto valor agregado (**Figura 1.4**), con énfasis en el mercado exterior; y constituyen una vía de conexión y alineación del conocimiento con la producción, tanto por los resultados de la investigación científica y tecnológica propia, como de la asimilación y empleo de conocimientos precedentes de fuentes externas.



Figura 1.4: Ciclo completo de las EAT

Las EAT emplean fuerza de trabajo de alta calificación que hace uso intensivo del conocimiento y la innovación para la obtención de productos o tecnologías novedosos con elevados estándares de calidad. Estas empresas cierran el ciclo financiero con un sistema contable certificado y generan sus ingresos a partir de las exportaciones de bienes y servicios científicos y tecnológicos, parte importante de estos ingresos se destinan a la financiación de la investigación, desarrollo, innovación y calidad.

Actualmente en el país, cuentan con la categoría de alta tecnología 7 empresas, ellas son: el Centro Nacional de Biopreparados (BioCen), Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB), Centro de Inmunología Molecular (CIM), Empresas de Tecnología de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados (CITMATEL), Centro de Neurociencias de Cuba (CNEURO), Centro de Inmunoensayo (CIE) y la Empresa de Laboratorios AICA. Como es de notarse seis de las siete empresas que cuentan con esta categoría pertenecen al sector biotecnológico sin embargo otras empresas de diversos sectores realizan esfuerzos por cumplir con los principios,

requisitos e indicadores establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología a fin de ostentar dicha categoría.

Este proceso de surgimiento de empresas de alta tecnología no es privativo de la biotecnología (aunque en Cuba haya empezado por ahí), sino que se aprecia en otros sectores tales como la electrónica, las telecomunicaciones, el software, los nuevos materiales, las energías renovables, etcétera, y poco a poco irá emergiendo en todos los sectores de la producción (Lage Dávila, 2012).

Las entidades de la empresa estatal socialista en transición a EAT y las que ya ostentan esta categoría enfrentan a diario retos que obstaculizan su pleno desarrollo, así como, oportunidades que lo favorecen. **Figura 1. 5.**

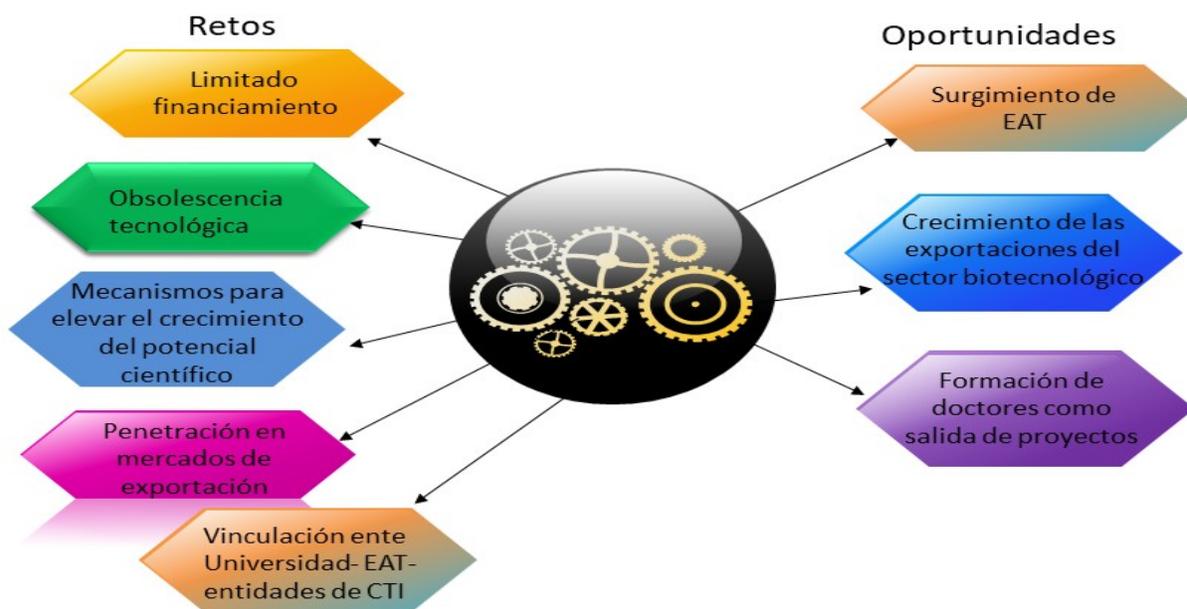


Figura 1.5: Retos y oportunidades

1.2.1 Experiencia en el sector de la biotecnología

El proceso de surgimiento de empresas de alta tecnología en Cuba partió en el sector de la biotecnología, hoy día constituye un importante renglón exportador de productos y tecnologías novedosos que favorecen al desarrollo de la economía cubana. En este sector se ha logrado construir el ciclo completo de la EAT obteniéndose productos novedosos de alto valor agregado, que se han sabido sustituir periódicamente por otros mejores. La transformación de empresas del sector

biotecnológico a EAT ha posicionado a la industria biotecnológica cubana como una de las más establecidas entre los países en desarrollo.

Las exportaciones del Polo Científico se han basado en productos no tradicionales (varios de ellos con propiedad intelectual cubana), en una diversidad de destinos con entornos regulatorios diferentes, y han requerido esquemas de negociación también no tradicionales (Lage Dávila, 2012). Sin lugar dudas una gran muestra del talento innato de los investigadores y científicos de este sector que hacen uso de la potencialidad del conocimiento y la innovación conectando a la economía con la ciencia. Por otra parte, un estudio de las redes de colaboración de la industria biofarmacéutica permitió concluir que el desarrollo de la biomedicina en Cuba no es solo endógeno y que hay una significativa transferencia de conocimientos con otros países (Guzmán M., V.; Piñón M.; Villaseñor, EA.; Jiménez, J.L., 2018), lo que contribuye al enriquecimiento del conocimiento nutrido a partir de otras experiencias.

Una de las entidades del sector de la biotecnología que tiene vasta experiencia en la transición a EAT es el Centro de Inmunología Molecular (CIM), que con sus esfuerzos ha logrado categorizarse como EAT. Esta institución ha alcanzado un comportamiento similar al de otras empresas de su tipo en el mundo, sobre todo en cuanto al rendimiento de los activos, lo que se traduce en la estabilidad en la gestión financiera.

Según (Lage Dávila, 2017) existen procesos adyacentes de gestión de la ciencia y de la economía que posibilitaron la transformación actual de esta empresa:

1. La incubación.
2. La inversión a riesgo.
3. La innovación.
4. El modelo de gestión FIBCO (Fully Integrated Biotechnology Company).
5. La financiación.
6. La inversión de «capital con paciencia».
7. La reproducción ampliada.
8. El financiamiento de la investigación científica.

9. La política salarial y su tratamiento durante las diferentes etapas de la empresa.
10. La atención directa y cercana al Centro por el máximo nivel de dirección (Fidel Castro), con una dependencia directa del Consejo de Estado.

Según los autores (Delgado Fernández, Lage Dávila, Ojito Magaz, Espinosa Valdés, Arias Ormaza, 2020) los resultados de la encuesta de innovación aplicada en el 2015 y en el 2018 en el CIM, los resultados del diagnóstico de las estrategias genéricas de la institución señalaron que la estrategia de innovación ocupa el primer lugar en la empresa; resultado consecuente con un centro de alta tecnología donde existe una cultura en la innovación. El análisis de la encuesta arrojó que los objetivos de la innovación destacados por su importancia son el reemplazo de los productos y la extensión de la gama de productos. Esto se corrobora cuando se observa la línea de productos del CIM, en la que hay un balance entre productos innovadores y productos biosimilares (21 en total) y 45 objetos de invención (hasta el 2020). En las fuentes de innovación se valoraron como mejor las actividades de I+D, la producción, los centros de investigación y la alta dirección. Se observó que en las dos encuestas aplicadas hubo una gran coincidencia en la evaluación de las actividades de I+D, las que fueron valoradas con la máxima puntuación (5), por lo que se demuestra que la innovación es la línea más importante en el centro. La integración de las fuentes de ideas innovadoras como la actividad de investigación y desarrollo, la producción y el papel de la alta dirección constituyen los factores claves del éxito en el desarrollo de esta empresa de alta tecnología, que junto a la estrategia de calidad y de innovación han contribuido a lo largo de casi 25 años, desde su creación, al reconocimiento nacional e internacional alcanzado por el centro. Los principales obstáculos para la innovación caracterizados por el requerido financiamiento, el largo período de rentabilidad de la innovación y la adquisición de insumos ponen en evidencian la necesidad de generar y negociar sistemáticamente intangibles y productos de alto valor agregado, gestionar el cierre del ciclo de la I+D+i con efectividad diversificando aún más los mercados y productos; teniendo en cuenta el rol primordial que desempeña el Estado para estos tipos de centros.

Posee importantes premios en materia de propiedad intelectual; por ejemplo: medalla de Oro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual a la patente del anticuerpo monoclonal (AcM) Eritropoyetina humana recombinante (hR3); Premio de la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, al AcM R3 humanizado y a la invención referida a la vacuna terapéutica para el tratamiento del cáncer avanzado de pulmón (Pérez de Armas, Hernández Pérez, Filgueiras Sainz de Roza, Caballero Torres, 2015). El Centro de Inmunología Molecular (CIM) actualmente cuenta con una línea de productos, balanceada y abundante, que cierran el ciclo I+D+i con buenos indicadores de desempeño, fabricados con tecnología de alto nivel de innovación y un personal talentoso que cuenta con alta potencialidad del conocimiento y puede satisfacer las necesidades de investigación.

1.3 Enfoques metodológicos analizados

Las investigaciones de referencia consultadas abordan los enfoques de innovación y gestión del conocimiento. Muchos autores han desarrollado metodologías y estudios referentes a la innovación, entre los consultados se encuentran: Cardentey Acosta (2008); Baena Sánchez, Gutiérrez del Pozo, Gutiérrez Rabadán, Trujillo Mena (2009); Robledo V., López G., Zapata L., Pérez V. (2010); Espinosa, Días, Salinas (2012); González Hernández (2015); Romero Pérez (2016); Pupo Guerra (2016). De ellos los más destacados teniendo en cuenta que son herramientas desarrolladas en territorio nacional e implementadas en empresas estatales son:

- González Hernández (2015) seleccionando una oportunidad de innovación que potencie la creatividad interna de la organización elabora un proyecto (Desarrollo de los nuevos productos o servicios) para posteriormente transferir a la sociedad.
- Romero Pérez (2016) propone una herramienta para facilitar el desarrollo de mejoras a los procesos, servicios y sistemas de gestión propios de la organización, mediante la integración de la Gestión de la Innovación al sistema de gestión empresarial. Tiene en cuenta las tendencias que han incidido de manera significativa en el proceso de cambio que experimenta el

sistema empresarial cubano con la implementación del Perfeccionamiento Empresarial.

Entre los autores consultados referentes a la gestión del conocimiento se encuentran: Ordoñez de Pablo (2002); Dájer Socarrás (2006); García Delgado (2012); Macías-Gelabert (2015); Aguilera Martínez, Pelegrín Naranjo, Macías Gelabert, Galindo González (2018). De ellos los más destacados teniendo en cuenta que son herramientas desarrolladas en territorio nacional e implementadas en empresas estatales son:

- García Delgado (2012) centra su principal atención a la identificación de las necesidades de los usuarios, así como en generar un nuevo conocimiento que de respuesta a estas necesidades y a su socialización (inteligencia), de forma tal que se obtenga un impacto positivo
- Macías-Gelabert (2015) contribuye al diseño e introducción de iniciativas de gestión del conocimiento con alineamiento a políticas y prácticas de gestión del capital humano para facilitar la ejecución de los procesos de conocimiento pertinentes a las estrategias básicas de personalización y codificación. Propone indicadores para la medición de los procesos de conocimiento.

Los autores destacados que abordan los enfoques de innovación y gestión del conocimiento coinciden en que sus propuestas responden a las actividades de gestión, sin embargo, no profundizan en la gestión de mejoras; elementos que se han tenido en cuenta para el desarrollo de la presente investigación a fin de diseñar una metodología que permita a la empresa estatal cubana gestionar eficientemente las acciones que le llevarán a obtener la categoría de EAT en menor tiempo. Las peculiaridades principales de la referencia consultadas se exponen en **Anexo 2**.

1.4 Estado actual del uso intensivo del conocimiento y la innovación en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

Al cierre del 2020 se realizó en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña un estudio exploratorio de los principios y requisitos establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología. El estudio arrojó como resultado que la empresa solo cumplía con tres de los diez principios lo que representa el 30%, mientras que de los

requisitos solo con el 25%. A partir de estos resultados se diagnosticó que para lograr los indicadores de los requisitos que no se cumplían en un período no menor a seis años se debía trabajar para disminuir progresivamente las importaciones, incrementar los niveles productivos y la calidad del cigarrillo, así como disminuir las cantidades de desechos; incrementar el potencial científico de la organización y la actividad de la I+D+i.

Para incrementar el potencial científico la organización dentro del plan de capacitación del 2022 ofertó a sus trabajadores la oportunidad de superación mediante la formación académica de Maestría Ingeniería Industrial en las esferas de la calidad, los recursos humanos, la gerencia de producción y logística; así como, Maestría Uso eficiente de la energía y Doctorado en Gestión Organizacional. **Figura 1.6.** Esta formación académica concluye en diciembre del 2022, situación que favorece al comportamiento del requisito para el año 2023.

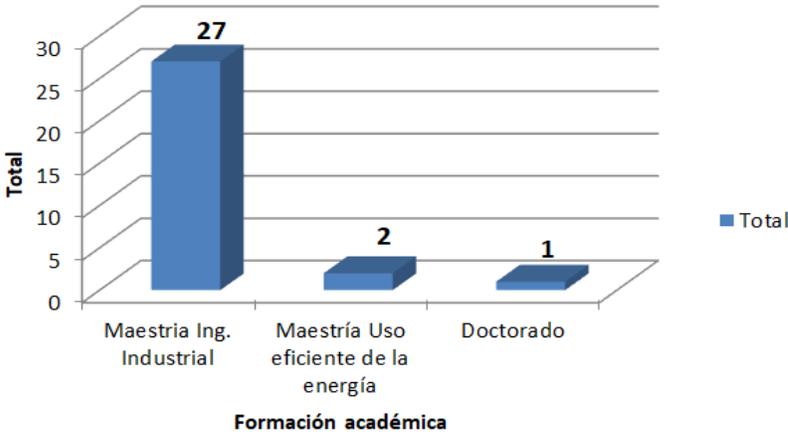


Figura 1.6: Distribución de actual formación académica

Conclusiones parciales

A partir de la consulta y análisis de literatura actualizada fue posible la construcción del marco teórico – práctico – referencial de la investigación, que refleja las características distintivas de la empresa estatal socialista cubana y las de la Empresa de Alta Tecnología cubana.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONDICIÓN DE EMPRESA DE ALTA TECNOLOGÍA. APLICACIÓN EN LA EMPRESA DE CIGARROS LÁZARO PEÑA

En este capítulo se presenta la propuesta de una metodología que tiene como objetivo contribuir a que la empresa estatal socialista cubana se convierta en Empresa de Alta Tecnología. La metodología propuesta se aplicó parcialmente en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

2.1 Diseño de la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología

La metodología consta de tres etapas, seis pasos y siete tareas. En la **figura 2.1** se muestra el algoritmo que la sustenta.

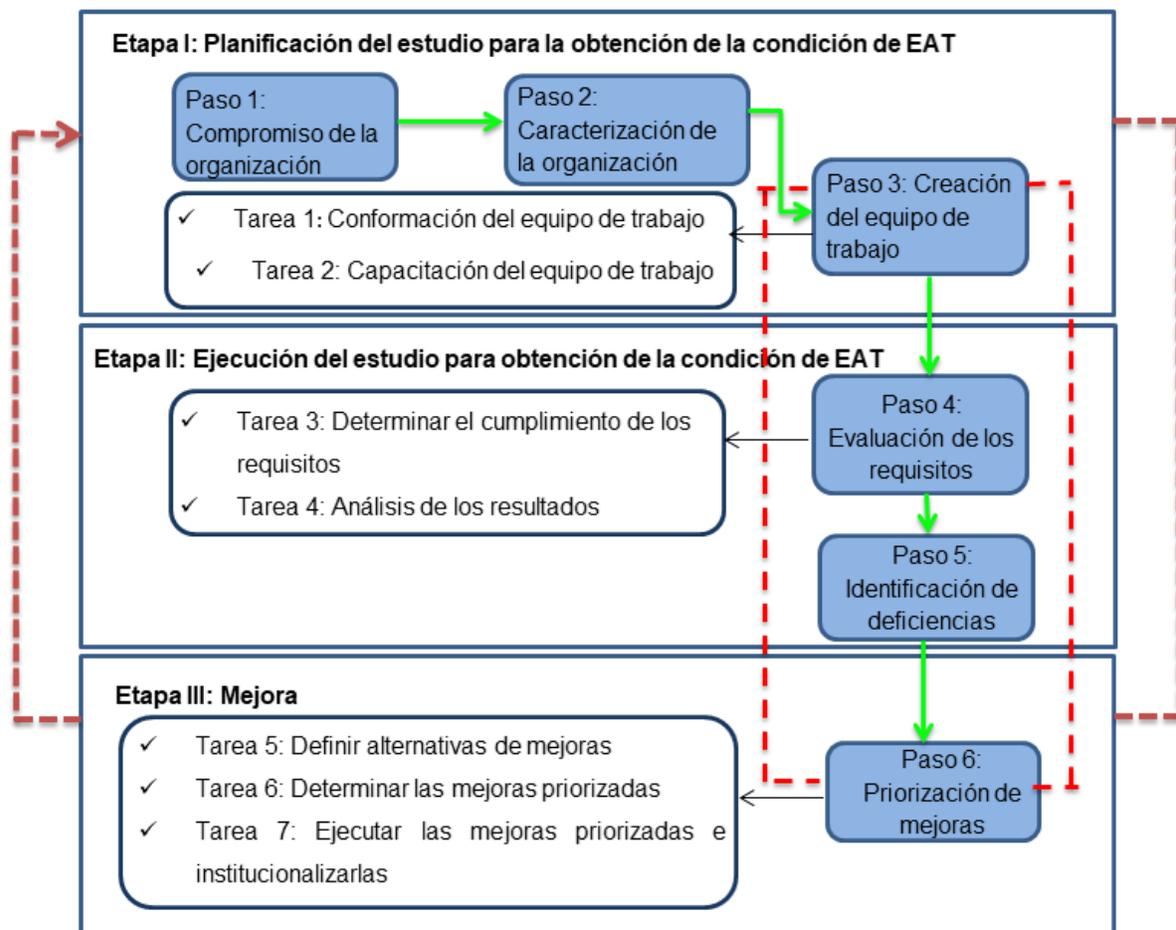


Figura 2.1: Metodología para la evaluación de la condición de EAT

Etapas I: Planificación del estudio para la obtención de la condición de EAT

Objetivo: Crear las condiciones de partida para lograr un adecuado análisis del cumplimiento de los requisitos de Empresas de Alta Tecnología.

Herramientas: Análisis probabilístico mediante la NC 49:1981 Control de la Calidad. Métodos de expertos.

Paso 1: Compromiso de la organización

Se le comunica a todos los niveles de la organización la importancia de la investigación para obtener la máxima colaboración y compromiso, tanto de los trabajadores como de la alta dirección durante todas las etapas de la metodología, a fin, de evitar la resistencia al cambio que pueda propiciar los resultados de esta investigación.

Paso 2: Caracterización de la organización

La caracterización de la organización es fundamental para la realización de la investigación ya que le proporciona al investigador el conocimiento de elementos importantes del contexto organizacional de dicha entidad. La caracterización debe ser breve además de incluir los principales elementos de misión, visión y objeto social; así como principales producciones y servicios que realiza, la estructura organizativa, caracterización de los recursos humanos y otros.

Paso 3: Creación del equipo de trabajo

Este paso está compuesto por dos tareas. La primera dedicada a la conformación de del equipo de trabajo y la segunda a la capacitación de este.

Tarea 1: Conformación del equipo de trabajo

Se parte de la determinación del número de expertos necesarios para conformar el equipo de trabajo, utilizando la NC 49:1981 Control de la Calidad. Métodos de expertos. La cantidad de expertos debe estar ente 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado, su determinación se realiza mediante criterios probabilísticos asumiendo una distribución binomial como muestra la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$$

Dónde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido. Los valores se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3: Valores de K asociados al nivel de confianza elegido

Nivel de confianza (%)	K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Fuente: NC 49:1981 Control de la Calidad. Métodos de expertos.

Luego de conocer la cantidad de expertos requeridos se procede a seleccionar a los miembros del equipo. Para esta selección se tendrá en cuenta a los candidatos que posean mayor conocimiento y experiencia en las actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación. Se recomienda que en el equipo exista una representación de la alta dirección de la entidad, así como, de otras instituciones que proporcione a la investigación otros puntos de vista que eviten que los resultados de la misma se vean afectados por criterios parciales.

Tarea 2: Capacitación del equipo de trabajo

Se propone la implementación de acciones de capacitación que contribuyan a fomentar el conocimiento del equipo de trabajo, tanto teórico como práctico, sobre las actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación en la organización objeto de estudio ya que es indispensable la preparación de todo el personal seleccionado para la correcta implementación de las etapas de esta metodología.

Al concluir la etapa se deberá llenar un entregable que resume las observaciones realizadas durante ejecución de la misma. **Anexo 3.**

Etapas II: Ejecución del estudio para obtención de la condición de EAT

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los requisitos de Empresas de Alta Tecnología en la empresa estatal socialista cubana.

Herramientas: lista de chequeo, diagrama de lluvias de ideas, diagrama causa efecto y diagrama radar.

Paso 4: Evaluación de los requisitos

Este paso está compuesto por dos tareas. La primera es la determinación del cumplimiento de los requisitos y la segunda el análisis de los resultados.

Tarea 3: Determinar el cumplimiento de los requisitos

Se determina el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto No. 2/2020 De las Empresa de Alta Tecnología que se muestran en la **Tabla 4**. Para ello se implementa una lista de chequeo como punto de partida para el análisis del cumplimiento de cada requisito. **Anexo 4.** Luego de implementada la lista de chequeo y con el apoyo de la revisión documental se procede a determinar si cada requisito cumple con los indicadores establecidos.

Tabla 4: Requisitos establecidos en el Decreto No. 2/2020 De las Empresa de Alta Tecnología

No	Requisitos	Indicadores
1	Ventas netas a partir de las exportaciones de bienes o servicios de alto valor agregado e ingresos intangibles	($\geq 20\%$)
2	Relación del total de importaciones y las exportaciones	($\leq 0,7$)
3	Recursos financieros dedicados a la investigación, desarrollo, innovación, con relación a la facturación	($\geq 10\%$)
4	Productividad en el trabajo expresada en pesos de Valor Agregado Bruto por promedio de trabajadores	$\geq 50\,000$
5	Registros de propiedad intelectual (patentes, registro de autor, secreto industrial, marcas, entre otras)	(≥ 1 por año)
6	Introducción de productos (bienes y servicios) innovadores en el mercado o e mejoras tecnológicas que disminuyan costos, aumenten productividad o estándares de calidad	(≥ 1 por año)
7	Por ciento de profesionales universitarios con relación al total de trabajadores	($\geq 25\%$)
8	Potencial científico expresado en el por ciento de doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado, con respecto a total de sus profesionales universitarios	($\geq 15\%$)

Tarea 4: Análisis de los resultados

Luego de determinar el cumplimiento de los requisitos de EAT se debe analizar de forma general el comportamiento de los mismos. El análisis debe ser breve y conciso garantizando la efectividad.

Paso 5: Identificación de deficiencias

A partir de la identificación de los requisitos con los que la empresa no cumple, deberán ser identificadas las deficiencias que presentan cada uno de ellos y serán analizadas mediante un diagrama causa efecto.

Entregable de la etapa **Anexo 5**.

Etapa III: Mejora

Objetivo: Definir las acciones a implementar para acometer el cambio organizativo que se propone, utilizando el algoritmo para la gestión de mejora propuesto por Llanes Font, Moreno Pino, Lorenzo Llanes (2018).

Herramientas: matriz de priorización de mejoras. **Anexo 6**.

Paso 6: Priorización de mejoras

Este paso está compuesto por tres tareas encaminadas a la mejora continua.

Tarea 5: Definir alternativas de mejoras

Se procede a determinar las acciones necesarias para impulsar el cumplimiento de los requisitos de las EAT en la empresa estatal socialista cubana. Las acciones se definen en correspondencia con los resultados obtenidos en la etapa anterior.

Tarea 6: Determinar las mejoras priorizadas

Con la aplicación de la matriz de priorización de mejoras se establece un orden de prioridad entre las acciones definidas en función de las variables costo y tiempo de realización.

Luego, se confecciona el plan de acción, para su elaboración se tiene en cuenta el orden jerárquico de las soluciones, ejecutores, el responsable del control de la implementación, fecha de cumplimiento, fecha de control, y recursos necesarios. Es fundamental que la dirección planifique los recursos necesarios para la aplicación oportuna de las mejoras y los suministre oportunamente.

Tarea 7: Ejecutar las mejoras priorizadas e institucionalizarlas

El equipo de trabajo documentará las mejoras ejecutadas para poder evaluarlas en el tiempo e institucionalizarlas para propiciar que los actores involucrados conozcan de los nuevos procedimientos implementados.

Entregable de la etapa **Anexo 7**

2.2 Aplicación parcial de la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña

Etapas I: Planificación del estudio para la obtención de la condición de EAT

Para el desarrollo de esta etapa se crearon las condiciones informativas y de factor humano necesarias a fin de garantizar el progreso exitoso de los pasos que la integran.

Paso 1: Compromiso de la organización

A través de conferencias y talleres se le dio a conocer a los trabajadores la importancia de la investigación así como los beneficios que le aporta a la organización. De esta forma se logró el compromiso e involucramiento de los miembros de la entidad con la investigación partiendo con la colaboración desde la alta dirección hasta los demás niveles organizativos.

Paso 2: Caracterización de la organización

La Empresa de Cigarros Lázaro Peña perteneciente al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), se crea por la Resolución No. 361/2000 del Ministro de la Agricultura. Su **objeto social** se encuentra aprobado por la Resolución No. 339 emitida por el Ministro de Economía y Planificación en fecha 12 de mayo de 2014, siendo el de “Producir y comercializar cigarrillos”.

Su **misión** es “Satisfacer el más exigente gusto de los consumidores, mediante la producción y comercialización mayorista de cigarrillos negros y rubios con la calidad que le confieren las mejores mezclas del tabaco cubano, con una elevada Gestión de los recursos humanos, financieros y cumpliendo con la legislación ambiental vigente”. Mientras que la **visión** es “Somos líderes en la producción y comercialización de

cigarrillos negros y rubios, cubriendo más de un 80 % de la demanda nacional, con un Sistema de Dirección y Gestión consolidado”.

La nomenclatura de productos y servicios que conforman la actividad fundamental de la entidad es la siguiente:

Tabla 5:

Carpeta de productos	Carpeta de servicios
Cigarrillos	Comercializar cigarrillos
Tabaco reconstituido	Comercializar tabaco

Fuente: Elaboración propia

Su estructura organizativa está compuesta por 4 Áreas de Regulación y Control: Dirección General, Dirección de Contabilidad y Finanzas, Dirección de Capital Humano y la Dirección Técnica y de Desarrollo y 5 Unidades Empresariales de Base.

Anexo 8.

Los objetivos estratégicos a mediano plazo que tiene definidos la empresa para el período comprendido del 2020 al 2022 se muestran en el **Anexo 9.**

La Empresa de Cigarros Lázaro Peña no tiene definida alianzas estratégicas con otras entidades, sin embargo, se puede asumir que trabaja en una red de colaboración con otras empresas al ser parte del Polo Productivo Zona Oriente como parte del Programa Agroindustrial Tabacalero. **Anexo 10.**

Caracterización de los recursos humanos

La Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” cuenta con una plantilla aprobada de 676 trabajadores, cubierta con 640 representando el 94.6% de completamiento. Del total de trabajadores 152 son mujeres, que representa un 23.7 %. El 30.3 % de la fuerza laboral es técnica, el 54.2 % se encuentran en el calificador de operario y el 15.1 % de servicio está en correspondencia con el objeto social de la empresa, con un nivel educacional caracterizado por un 39.2 % de Nivel Superior, el 22.6 % es Técnico Medio, un 28.4 Medio Superior y los demás por debajo de este nivel.

Paso 3: Creación del equipo de trabajo

Tarea 1: Conformación del equipo de trabajo

Para determinar el número de expertos requeridos se establecieron los valores de $p = 0,01$; $i = 0,1$ y $1 - \alpha = 0,99$ para el cálculo correspondiente, del que resultó una cantidad de 7 expertos. Partiendo de este resultado se procedió a seleccionar a los miembros del equipo de trabajo, para ello, se tuvieron en cuenta varios criterios no excluyentes, entre ellos, los años de experiencia, el conocimiento en actividades de I+D+i, y sus responsabilidades; entre los expertos seleccionados se encuentran:

1. Martha María Morejón Borjas
2. Marisol Pérez Campaña
3. Clara Marrero Fornaris
4. Mariluz L. Llanes Font
5. Ernesto Serrano Díaz
6. Mariela Cables
7. Yaniuska Vázquez Fernández

Tarea 2: Capacitación del equipo de trabajo

La capacitación y preparación del equipo de trabajo se logró con la realización de conferencias, talleres y reuniones en donde se abordaron aspectos importantes vinculados a investigación y a la metodología propuesta.

Etapa II: Ejecución del estudio para obtención de la condición de EAT

Se evaluó el cumplimiento de los requisitos de Empresas de Alta Tecnología en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

Paso 4: Evaluación de los requisitos

Tarea 3: Determinar el cumplimiento de los requisitos

Los resultados arrojados por la lista de chequeo implementada se muestran en el **Anexo 11**. A partir de los datos cualitativos proporcionados por la lista de chequeo y el apoyo de la revisión documental fue posible determinar si la Empresa de Cigarros

Lázaro Peña cumple con los requisitos de EAT. **Tabla 6.** No fue posible evaluar el cumplimiento de los requisitos c) y d) debido a una insuficiente adquisición de datos.

Tabla 6: Evaluación de los requisitos de EAT

No.	Requisitos	INDICADORES		CUMP.	
		NECESARIO	REAL	Si	No
a)	Ventas netas a partir de las exportaciones de bienes o servicios de alto valor agregado e ingresos por intangibles.	$\geq 20\%$	No se exporta		x
b)	Relación del total de importaciones y las exportaciones	$\leq 0.7\%$	No se exporta		x
c)	Recursos financieros dedicados a la investigación, desarrollo, innovación, con relación a la facturación.	$\geq 10\%$	No procede	–	–
d)	Productividad del trabajo expresada en pesos de Valor Agregado Bruto por promedio de trabajadores.	$>50,000$	No procede	–	–
e)	Registros de la propiedad intelectual (patentes, registro de autor, secreto industrial, marcas, entre otras).	≥ 1 año	Marca “Criollos” hasta 2027		x
f)	Introducción de productos (bienes y servicios) innovadores en el mercado o de mejoras tecnológicas que disminuyan costos, aumenten productividad o estándares de calidad.	≥ 1 año	No productos- Algunas mejoras tecnológicas.		x
g)	Por ciento de profesionales universitarios con relación al total de trabajadores.	$\geq 25\%$	39,2%	x	
h)	Potencial científico expresado en el por ciento de doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado, con respecto al total de sus profesionales universitarios.	$\geq 15\%$	6, 3% (15 másteres, 1Esp. Posgrado de 251 profesionales)		x
Resumen				1	5

Se representa el comportamiento de los indicadores respecto a los requisitos evaluados en un gráfico de radar (**Figura 2.2**). Se tuvo en cuenta una escala de 0 para un comportamiento nulo, 1 para un comportamiento no adecuado, 2 para un comportamiento adecuado y 3 para un comportamiento altamente adecuado.

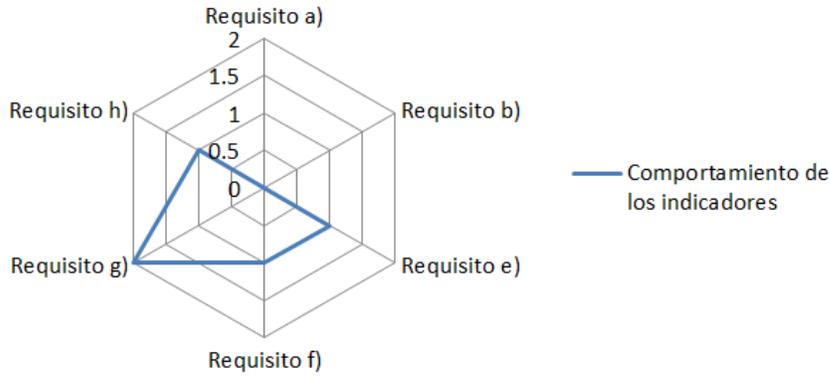


Figura 2.2: Comportamiento de los indicadores respecto a los requisitos

Tarea 4: Análisis de los resultados

- Por ciento de profesionales universitarios con relación al total de trabajadores

De los 640 trabajadores que cubren la plantilla los profesionales universitarios representan el 39,2%. De ellos 90 están vinculados a actividades de ciencia, tecnología e innovación.

- Potencial científico expresado en el por ciento de doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado, con respecto a total de sus profesionales universitarios

La Empresa de Cigarros “Lázaro Peña” cuenta con una fuerza de trabajo de alta calificación. El potencial científico de la entidad se distribuye como muestra la **figura 2.3**. Destaca significativamente que de ellos ninguna participa en proyectos de I+D+i (Formulario 211-CTI01 POTENCIAL HUMANO EN ACTI de la entidad).

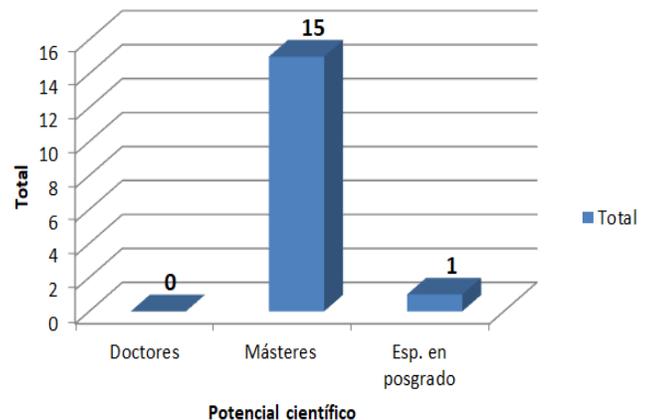


Figura 2.3: Distribución del potencial científico

- Introducción de productos (bienes y servicios) innovadores en el mercado o de mejoras tecnológicas que disminuyan costos, aumenten productividad o estándares de calidad.

Los productos generados por la organización no son innovadores pues las características propias de los mismos no le ofrecen esa oportunidad, por otra parte, la introducción de sus productos en el mercado se limita al interno. Los resultados de las actividades de innovación se han obtenido dentro de sus procesos que han sido beneficiados con mejoras tecnológicas propiciando disminución en los gastos.

- Registros de propiedad intelectual

La organización cuenta con la titularidad de la marca “Criollos” que le fue otorgada en el año 2013. En el año 2017 la Oficina Cubana de Propiedad Industrial le otorgó un certificado de renovación de marca vigente hasta el 2027 en correspondencia a la marca “Criollos”. Posee la titularidad del Nombre Comercial “Turei” y el Emblema empresarial correspondiente al mismo como signos distintivos de la actividad comercial que realizan.

- Relación del total de importaciones y las exportaciones

No se realizan exportaciones de ningún tipo, sin embargo, la entidad ha comenzado a crear de las premisas para desarrollar la actividad exportadora para recibir los permisos de la misma. Para la producción de cigarrillos, parte de la materia prima es importada.

- Ventas netas a partir de las exportaciones de bienes o servicios de alto valor agregado e ingresos intangibles

Las ventas netas a partir de las exportaciones no proceden en la entidad, pues no realizan actividades de exportación.

Paso 5: Identificación de deficiencias

A partir de la identificación de los requisitos con los que la empresa no cumple, fueron identificadas las deficiencias que presentan cada uno de ellos, las mismas se analizan mediante un diagrama causa efecto. **Anexo 12.**

Etapas III: Mejora

Paso 6: Priorización de mejoras

Tarea 5: Definir alternativas de mejoras

Dado a que los requisitos de las EAT están enfocados a la gestión del conocimiento, la innovación y a la actividad de exportación; las acciones que se proponen responden a dichos enfoques en correspondencia con las necesidades de la organización.

1. Incrementar la planificación de cursos de formación académica para los próximos diez años.
2. Contratar por tiempo determinado a especialistas de alta calificación de la Universidad de Holguín.
3. Realizar convenios de colaboración con otras entidades, universidades y centros de investigación.
4. Incrementar las actividades de la I+D+i.
5. Vincular a los doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado de la organización a proyectos de innovación.
6. Realizar un estudio de mercado para identificar potenciales clientes en el mercado internacional de cigarrillos “Criollos”.
7. Realizar un estudio de mercado para las mejoras tecnológicas desarrolladas en la empresa.
8. Identificar las necesidades y expectativas actuales de los clientes (Utilizar propuesta de García Delgado, 2012)
9. Desarrollar nuevos productos o servicios para posteriormente transferir al mercado exterior (Utilizar propuesta de González Hernández, 2015).

Tarea 6: Determinar las mejoras priorizadas

Los resultados obtenidos durante la evaluación de los requisitos de EAT demostraron un bajo desempeño y derivaron (matriz de priorización de mejoras) en las propuestas que se muestran a continuación.

Mejoras priorizadas:

1. Incrementar la planificación de cursos de formación académica para los próximos diez años.

2. Contratar por tiempo determinado a especialistas de alta calificación de la Universidad de Holguín.
3. Realizar convenios de colaboración con otras entidades, universidades y centros de investigación.
4. Identificar las necesidades y expectativas actuales de los clientes (Utilizar propuesta de García Delgado, 2012)

Tarea 7: Ejecutar las mejoras priorizadas e institucionalizarlas

El equipo de trabajo documentó las mejoras ejecutadas para poder evaluarlas en el tiempo y las institucionalizó. La Dirección Técnica de la entidad implementó una instrucción técnica para desplegar las acciones de mejoras aprobadas.

Conclusiones parciales

Se diseñó una metodología que contribuye a que la empresa estatal socialista cubana se convierta en EAT. Esta metodología proporciona a las entidades cubanas herramientas de fácil uso (lista de chequeo, diagrama causa efecto y diagrama radar, matriz de priorización de mejoras, etc.) que le permiten conocer la medida en que cumplen los requisitos para alcanzar la categorización y a partir de ahí, trazar las estrategias correspondientes que le lleven al punto deseado.

La aplicación de la metodología en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña permitió evaluar y analizar el cumplimiento de seis de los ocho requisitos establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La consulta bibliográfica consultada permitió corroborar la importancia de las Empresas de Alta Tecnología para el desarrollo económico y social del país con énfasis en la empresa estatal socialista.
2. El diseño de la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología dota a los directivos de la empresa estatal socialista de todos los sectores de la economía de una herramienta que facilita la evaluación de los requisitos establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología, y le permite adoptar acciones de mejora para alcanzar el cumplimiento de sus indicadores.
3. La inclusión en la metodología la lista de chequeo contribuye a la adquisición de datos de información correspondiente a los requisitos de EAT y el diagrama de radar permite visualizar los gaps existentes entre el estado actual y el ideal de los requisitos.
4. La aplicación de la metodología permitió evaluar y analizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto No.2/2020 de las Empresas de Alta Tecnología (uno cumplido, cinco sin cumplir y dos no fueron evaluados) en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.
5. Las mejoras priorizadas propuestas le permitirán a la Empresa de Cigarros Lázaro Peña un acercamiento a la condición de Empresa de Alta Tecnología en menor tiempo, ya que para su selección se tuvieron en cuenta las variables costo y tiempo de realización.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación, se considera oportuno recomendar:

1. Profundizar en el estudio de los requisitos c) y d) que no pudieron ser evaluados
2. Socializar los resultados de la investigación a través de su presentación al Consejo de Dirección de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña, y en otros escenarios que proceda, como vía para el perfeccionamiento de la metodología y de su implementación.
3. Aplicar anualmente la metodología para la evaluación de la condición de Empresa de Alta Tecnología en la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

BIBLIOGRAFÍA

1. Lage Dávila, A. La Economía del Conocimiento y el Socialismo. La Habana, 2013.
2. Díaz Fernández, I. La Empresa Estatal en Cuba. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2013/07/empresa-cuba.pdf>, 2013.
3. Blanco, H. Treinta años de la empresa estatal en Cuba: recuento y reflexiones sobre su transformación. <https://www.redalyc.org/journal/4255/425565064006/>, 2020.
4. Castillo Vitloch, Adolfo y col. Modelo de gestión económica de la empresa estatal socialista de alta tecnología a la luz de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541206006>, 2012.
5. Tristá Arbesú, G.; Palacios Hidalgo, A. Particularidades y pertinencia de la empresa estatal o pública. https://www.researchgate.net/publication/355945691_Particularidades_y_pertinencia_de_la_empresa_estatal_o_publica, 2021.
6. Lage Dávila, A. Empresa estatal socialista: diez verdades esenciales. <http://www.cubadebate.cu/opinion/2016/09/17/empresa-estatal-socialista-diez-verdades-esenciales/>, 2016.
7. Arthur D. Little. The strategic management of technology. ADL. Cambridge, Mass, USA, 1981.
8. Sánchez, C.; Ríos, H. La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/enlace/article/view/13681>, 2011.
9. Gómez Díaz, D. y col. Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. https://www.researchgate.net/publication/49594874_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_Y_SU_IMPORTANCIA_EN_LAS_ORGANIZACIONES, 2005.
10. Nagles García, Nofal. La Gestión Del Conocimiento Como Fuente De Innovación. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf>, 2007.

11. Carmona Tamayo, E.; Terrero, A. Educación en Cuba: Seis décadas después. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2018/12/22/educacion-en-cuba-seis-decadas-despues/>, 2018.
12. Espinosa Valdés, M. y col. El Centro de Inmunología Molecular: crecimiento y desafíos de la empresa de alta tecnología en el contexto cubano de desarrollo socialista. https://www.researchgate.net/publication/328542598_El_Centro_de_Inmunologia_Molecular_crecimiento_y_desafios_de_la_empresa_de_alta_tecnologia_en_el_contexto_cubano_de_desarrollo_socialista_The_Center_for_Molecular_Immunology_Growth_and_Challenges_of_t, .
13. Calzado Díaz, Y. y col. Regularidades de la gestión del capital humano en empresas de alta tecnología del sector biotecnológico farmacéutico cubano. <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/334/324>, 2019.
14. Ledón Naranjo, N. y col. Gestión del desarrollo de productos en el Centro de Inmunología Molecular. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1094590>, 2017.
15. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2011-2016. <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-vi-cong.pdf>, La Habana, 2011.
16. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%2020162021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>, La Habana, 2017.
17. Lage Dávila, A. Las funciones de la ciencia en el modelo económico cubano: intuiciones a partir del crecimiento de la industria biotecnológica. Economía y Desarrollo. 2012 en-jun 147(1):80-106.
18. Guzmán MV, Piñón M, Villaseñor EA, Jiménez JL. Characterization of the Cuban biopharmaceutical industry from collaborative networks. Scientometrics. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2719-5>, 2018.

19. Lage Dávila, A. Una historia que debemos repetir. <https://www.granma.cu/economia-con-tinta/2017-01-27/una-historia-que-debemos-repetir-27-01-2017-00-01-30>, 2017.
20. Delgado Fernández, M. y col. Visión de la innovación en un centro cubano de la biotecnología aplicada a la salud. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=94916>, 2020.
21. Pérez-de Armas, M. y col. Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/706/0>, 2015.
22. Lage Dávila, A. Ahora es cuando más necesitamos de la ciencia. <https://www.granma.cu/ciencia/2015-03-13/ahora-es-cuando-mas-necesitamos-de-la-ciencia>, 2015.
23. Hernández, L.A. y col. CespIH®, una Organización Socialista de Base Tecnológica incubada en la Educación Superior cubana. https://www.buscagro.com/detalles/CespIH--una-Organizacion-Socialista-de-Base-Tecnol---_54661.html, 2009.
24. Hernández, L.A. Creación y Desarrollo de una Organización de Base tecnológica incubada por un centro científico para producir césped y prestar servicios de encespado de alta calidad. Memorias del Seminario Iberoamericano para el Intercambio y la Actualización en Gerencia de Ciencia y Tecnología IBERGECYT 2006, 1-3 noviembre. GECYT, Ciudad de La Habana, Cuba. [cd-rom], 2006.
25. Dájer Socarrás, J. Modelo para la Gestión del Conocimiento en los Destacamentos Fronterizos del País. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2006.
26. Valencia Rodríguez, M. Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los Procesos de Dirección y Gestión Humana en pymes del Sector Cárnico de la Ciudad de Cali. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, 2010.

27. Aguilera Martínez, A. y col. Formulación de estrategias de conocimiento en consultora cubana de gestión: enfoque a competencias distintivas. <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/9697>, 2018.
28. García Delgado, B. Gestión y Generación de Conocimientos a partir de la Información de Patentes. Metodología. Tesis en opción del grado científico de Máster en Gestión de la Propiedad Intelectual. Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, 2012.
29. García Delgado, B. y col. Metodología para la Generación y Gestión del Conocimiento para proyectos de I+D+i a partir de sus factores críticos. https://www.researchgate.net/publication/263979389_Metodologia_para_la_generacion_y_gestion_del_conocimiento_para_proyectos_de_IDi_a_partir_de_sus_factores_criticos, 2014.
30. González Hernández, M. Procedimiento para la Gestión del Emprendimiento y la Innovación. Aplicación en la Empresa Desarrolladora de Software de Holguín (DESOFT). Tesis en opción del título Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, 2015
31. Romero Pérez, M. Procedimiento para la Gestión de la Innovación en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este, CAUCE. Tesis en opción del grado científico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Producción, 2016.
32. Decreto No. 2. (2020). Consejo de Ministros de la República de Cuba. De las Empresas de Alta Tecnología. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 16 Ordinaria, de 26 de febrero de 2020. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gacetaoficial-no-16-ordinaria-de-2020>.
33. Resolución No. 50. Reglamento para el Otorgamiento de la Categoría de Empresa de Alta Tecnología. Publicada en *Gaceta Oficial*, 16, de 26 de febrero de 2020. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gacetaoficial-no-16-ordinaria-de-2020>.
34. Macías-Gelabert, C. Procedimiento para el Desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Empresas Cubanas de Alta Tecnología. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, 2015.

35. Morales Chacón, L. y col. Evolución a empresa de alta tecnología. Perspectiva desde el sector salud en el Centro internacional de Restauración Neurológica. <https://aniversariocimeq2021.sld.cu/index.php/ac2021/Cimeq2021/paper/viewFile/99/86>, 2021.
36. Zhurbenko, R. Hacia un proceso de categorización tecnológica desde la perspectiva de una empresa de alta tecnología. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230691552021000300001, 2021.
37. Llanes Font, Moreno Pino, Lorenzo Llanes, Sistema de Gestión de la Calidad. Holguín, pp. 66-68, 2018.
38. Pérez de Armas, M. Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, 2014.

Anexo 1: Países más innovadores de América Latina

Los países más innovadores de América Latina

Países latinoamericanos con mayor puntuación en el Índice Mundial de Innovación de 2022*



* Evalúa la infraestructura disponible, el capital humano, la investigación y el ecosistema empresarial y político. 100 = máxima puntuación.

Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual



statista

Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Anexo 2: Peculiaridades principales de las investigaciones consultadas

Titulo	Autor/año	Cantidad de etapas o pasos	Herramientas aplicadas
Metodología para Elaborar la Estrategia de Gestión de la Innovación Tecnológica en la "Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco de Pinar del Río"	Cardentey Acosta (2008)	Cinco etapas	Matriz de Vester, Diagrama Ishikawa, entrevista y encuesta, Metodología de evaluación y de Gestión Integral de Innovación propuesta por el CITMA
Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial	Baena Sánchez, Gutiérrez del Pozo, Gutiérrez Rabadán, Trujillo Mena (2009)	No se definen etapas ni pasos. Plantea dos niveles de aplicación: un nivel básico y un nivel avanzado	Cuestionario y Modelo de gestión de la innovación empresarial
Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación	Robledo V., López G., Zapata L., Pérez V. (2010)	No se definen etapas ni pasos	Cuestionario semi-estructurado
Procedimiento para evaluar el riesgo de la innovación en la gestión del mantenimiento industrial	Espinosa, Días y Salinas (2012)	No se definen etapas ni pasos	Análisis matricial y modelo de programación lineal
Procedimiento para la gestión del emprendimiento y la innovación. Aplicación empresa desarrolladora de software de Holguín (DESOFT)	González Hernández (2015)	Tres etapas y doce pasos	Muestreo
Procedimiento para la gestión de la innovación en la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos ESTE, CAUCE	Romero Pérez (2016)	Cuatro fases y catorce pasos	Encuesta, análisis DAFO, trabajo en red, lista de chequeo, otras
Perfeccionamiento de la gestión de la innovación en la empresa	Pupo Guerra (2016)	No se definen etapas ni pasos	Diagrama de causa-efecto, diagrama de cajas, guía de

de servicios de ingeniería y diseño de Holguín, Vértice			evaluación integrada de la innovación para las organizaciones
Metodología para evaluar empresas innovadoras en Colombia	Edwin Espinal Ramírez y Pedro Orlando Ruiz	No se definen etapas ni pasos	Entrevista y encuesta
Metodología de Gestión del Conocimiento de la Empresa Multinacional Unilever	Ordoñez de Pablos, P. (2002)	Tres etapas encaminadas a crear, capturar y transferir el conocimiento	Herramientas informáticas
Modelo para la gestión del conocimiento en los destacamentos fronterizos del país	Dájer Socarrás, (2006)	Cuatro etapas	Modelo conceptual y un conjunto de procedimientos específicos
Gestión y Generación de Conocimientos a partir de la Información de Patentes. Metodología	García Delgado (2012)	Seis etapas y catorce pasos	Herramientas automatizadas y métodos estadísticos
Procedimiento para el desarrollo de la gestión del conocimiento en las empresas cubanas de alta tecnología	Macías-Gelabert, (2015)	Cuatro fases y 10 etapas e incluye procedimientos específicos y algoritmos de apoyo.	Madurez en Gestión del Conocimiento de Pee & Kankanhalli (2009), lista de chequeo, análisis del campo de fuerza, análisis de redes sociales, etc.
Formulación de estrategias de conocimiento en consultora cubana de gestión: enfoque a competencias distintivas	Aguilera Martínez, Pelegrín Naranjo, Macías Gelabert, Galindo González (2018)	Cuatro pasos	Matriz de posicionamiento en conocimiento, algoritmo para la decisión sobre estrategias de conocimiento.

Anexo 3: Entregable de la etapa I.

Entregable		
Nombre de la empresa		Fecha:
Caracterización de la organización		
No.	Aspectos analizados:	
Observaciones:		
Registro de Capacitación		
Modo de formación	Dirigida a:	Cantidad de participantes
Elaborado por :		Firma:

Anexo 4: Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO								
Entidad:							No. Hoja: 1	
Sector económico:				Fecha de inicio:			Fecha de fin:	
Requisitos chequeados	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Por ciento de profesionales universitarios con relación al total de trabajadores				Cumplimiento			Observaciones	
				Si	No	N/P		
¿Cuenta la organización con profesionales universitarios?								
¿Cuenta la organización con profesionales universitarios asociados a actividades de innovación?								
¿Cuenta la organización con profesionales universitarios asociados a actividades de I+D?								
2- Potencial científico expresado en el por ciento de doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado, con respecto a total de sus profesionales universitarios				Cumplimiento			Observaciones	
				Si	No	N/P		
¿Cuenta la organización con doctores?								
¿Cuenta la organización con doctores asociados a actividades de innovación?								
¿Cuenta la organización con doctores asociados a actividades de I+D?								
¿Cuenta la organización con profesionales en proceso de formación doctoral?								
¿Cuenta la organización con másteres en Ciencia?								
¿Cuenta la organización con másteres en Ciencia asociados a actividades de innovación?								
¿Cuenta la organización con másteres en Ciencia asociados a actividades de I+D?								
¿Cuenta la organización con profesionales en proceso de formación de maestrías?								
¿Cuenta la organización con especialistas de posgrado?								
¿Cuenta la organización con especialistas de posgrado asociados a actividades de innovación?								
¿Cuenta la organización con especialistas de posgrado asociados a actividades de I+D?								
¿Cuenta la organización con profesionales en proceso de formación de posgrado?								

LISTA DE CHEQUEO

Entidad:						No. Hoja: 2		
Sector económico:			Fecha de inicio:			Fecha de fin:		
Requisitos chequeados	1	2	3	4	5	6	7	8
4- Recursos financieros dedicados a la investigación, desarrollo, innovación, con relación a la facturación	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización dedica presupuesto de sus ingresos para financiar actividades de I+D?								
¿La organización dedica presupuesto de sus ingresos para financiar actividades innovación?								
¿La organización dedica presupuesto de sus ingresos a altos estándares de calidad?								
5- Introducción de productos (bienes y servicios) innovadores en el mercado o e mejoras tecnológicas que disminuyan costos, aumenten productividad o estándares de calidad	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización renueva su cartera de ofertas?								
¿La organización oferta (bienes y servicios) innovadores?								
¿La organización introduce (bienes y servicios) innovadores en el mercado nacional?								
¿La organización introduce (bienes y servicios) innovadores en el mercado internacional?								
¿La organización realiza mejoras tecnológicas dentro de sus procesos?								
¿La organización comercializa las mejoras tecnológicas que realiza?								
5- Registros de propiedad intelectual (patentes, registro de autor, secreto industrial, marcas, entre otras)	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización posee marcas registradas para sus productos (bienes y servicios)?								
¿La organización posee signos distintivos registrados?								
¿La organización posee patentes registradas para sus productos (bienes y servicios)?								

LISTA DE CHEQUEO

Entidad:							No. Hoja: 3	
Sector económico:				Fecha de inicio:			Fecha de fin:	
Requisitos chequeados	1	2	3	4	5	6	7	8
5- Registros de propiedad intelectual (patentes, registro de autor, secreto industrial, marcas, entre otras)	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización posee secreto industrial registrado para sus productos (bienes y servicios)?								
6- Productividad en el trabajo expresada en pesos de Valor Agregado Bruto por promedio de trabajadores	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización genera productos (bienes y servicios) de alto valor agregado?								
¿La organización tiene alta productividad sostenible en el tiempo de bienes y servicios de alto valor agregado?								
¿La organización incrementa la producción de bienes y servicios de alto valor agregado con el tiempo?								
7- Relación del total de importaciones y las exportaciones	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización realiza importaciones?								
¿La organización realiza exportaciones?								
¿El valor de las importaciones que realiza la organización es menor al de las exportaciones?								
8- Ventas netas a partir de las exportaciones de bienes o servicios de alto valor agregado e ingresos intangibles	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización realiza ventas de bienes o servicios de alto valor agregado en el mercado exterior?								
¿Es satisfactoria la venta de bienes o servicios de alto valor agregado a partir de las exportaciones?								

Anexo 5: Entregable de la etapa II.

NOMBRE DE LA EMPRESA		
Sector		Fecha:
Requisitos de EAT evaluados		Indicadores establecidos
TOTAL:		

Reporte de los resultados arrojados por las herramientas utilizadas:

Elaborado por	Firma:

Anexo 6: Matriz de priorización de mejoras.

Herramientas GIP: Matriz PM (HGIP.MT.PM: matriz de priorización de mejoras)

<input type="checkbox"/>	Definir
<input type="checkbox"/>	Medir
<input checked="" type="checkbox"/>	Analizar
<input checked="" type="checkbox"/>	Controlar
<input checked="" type="checkbox"/>	Mejorar

<input type="checkbox"/>	Creatividad
<input type="checkbox"/>	Reunión de datos
<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de datos
<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de decisión
<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo

¿Qué es?

Herramienta útil para priorizar las mejoras del PI, en función de las variables de costo, tiempo, impacto en el cliente, en el medioambiente, la seguridad y salud en el trabajo, el capital humano y la seguridad alimentaria. La metodología de evaluación deberá contemplar las variables antes mencionadas, las escalas de evaluación y la determinación del nivel de significancia.

¿Cuándo se utiliza?

- Para decidir el nivel de prioridad para realizar mejoras en los PI
- Valorar el costo, el tiempo, los impactos asociados al cliente, el medioambiente, la seguridad y salud en el trabajo, el capital humano y la seguridad alimentaria de las mejoras propuestas

¿Cómo se utiliza?

1. Convoque el equipo GIP
2. Construya la matriz
 - a. Identifique las filas con el nombre de cada proceso integrado
 - b. Identifique las columnas con el nombre de las variables a evaluar
3. Evalúe el impacto de las variables en cada proceso integrado
4. Revise nuevamente los datos introducidos en la matriz.
5. Liste los PI que se priorizarán para ser mejorados
6. Determine el presupuesto de gasto asociado y planifique su ejecución
7. Realice seguimientos del cumplimiento de la ejecución de las mejoras planificadas

Formato

Proceso integrado	Variables						Prioridad
	Costo	Tiempo	Impacto M. Ambiente	Impacto SST	Impacto C. Humano	Impacto S. Alimentaria	
PI 1	●	●	●	●	●	●	●
PI 2	●	●	●	●	●	●	●
PI 3	●	●	●	●	●	●	●
PI 4	●	●	●	●	●	●	●
PI 5	●	●	●	●	●	●	●
PI 6	●	●	●	●	●	●	●
PI 7	●	●	●	●	●	●	●
PI 8	●	●	●	●	●	●	●
PI 9	●	●	●	●	●	●	●
PI una	●	●	●	●	●	●	●

Anexo 7: Entregable de la etapa III.

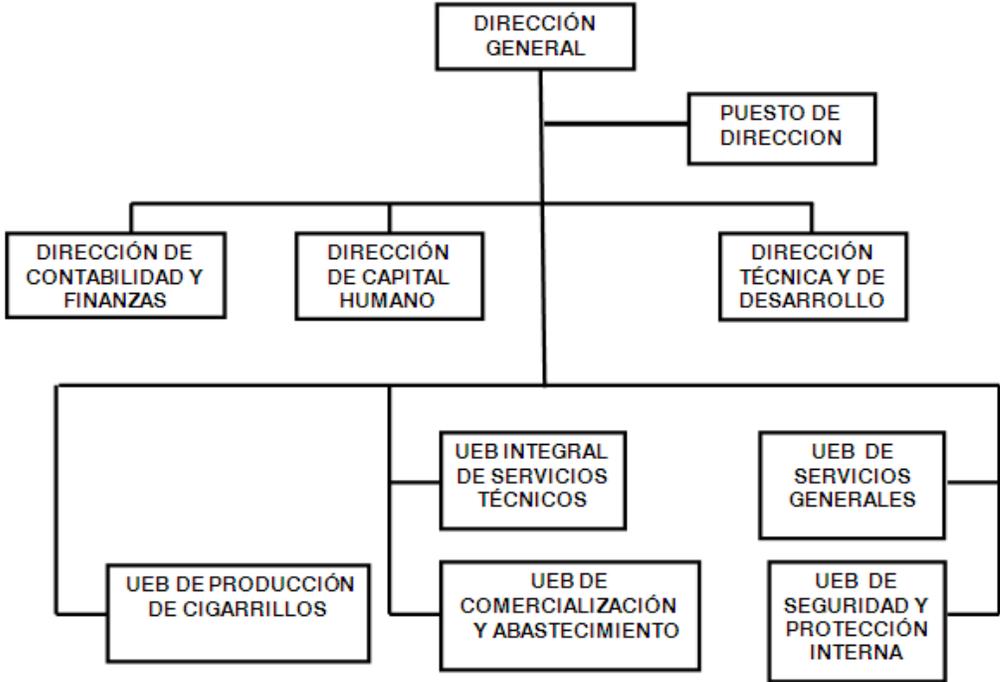
Entregable		
Nombre de la empresa		Fecha:

Relación de mejoras propuestas:

Mejoras priorizadas:

Elaborado por	Firma:

Anexo 8: Estructura organizativa de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña



Fuente: Empresa de Cigarros Lázaro Peña 2020).

Anexo 9: Objetivos estratégicos a mediano plazo (2020 – 2022)

Perspectivas	Objetivos estratégicos
FINANCIERA	01- Comercializar 17,310.0 millones de cigarrillos. 02- Alcanzar utilidades por 57,664.0 MP.
CLIENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS	03- Elevar continuamente la satisfacción de los consumidores con el producto, hasta alcanzar un índice de satisfacción global de 4.85.
PROCESOS INTERNOS	04- Producir 17,310.0 millones de cigarrillos condicionado a la demanda real y la composición de surtidos. 05- Garantizar la mejora continua del Sistema integrado de gestión, manteniendo la certificación de los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo. 06- Alcanzar niveles superiores en la implementación del Sistema de control interno en la empresa.
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN	07-Perfeccionar el sistema de capacitación ampliando las competencias de todos los trabajadores. 08- Desarrollar la modernización de la Industria potenciando la capacidad de la tecnología y calidad del producto líder. 09- Potenciar la realización de proyectos de innovación en función del desarrollo de la organización.

Fuente: Empresa de Cigarros Lázaro Peña (2020).

Anexo 10: Red de colaboración de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña.

Programa Agroindustrial Tabacalero: Quedaría integrado por Empresas Agroindustriales, la mayoría de ellas con unidades de acopio, beneficio, industria del torcido y cigarrillos, comercialización y entidades de I+D+i, vinculadas con las principales bases productivas (**523**), organizadas en **5** Polos Productivos, cerrando ciclo y participando en las ventas internas en divisas, turismo y las entregas al balance para el consumo social y la población.

ENTIDADES DE TABACUBA		BASES PRODUCTIVAS VINCULADAS						Polos Productivos
Entidad Coordinadora	Clasificación	UBPC	CPA	CCS	UEB	UCTB	TOTAL	
EABT Pinar del Río	Programa Agroindustrial Tabacalero	5	12	25	54	1	97	1
EABT Lázaro Peña		10	2	2	25	1	40	1
EABT La Estrella		1	2	98	31	1	133	1
EABT Santi Spiritus		22	26	86	26	1	161	1
EABTT Holguín		4	12	48	27	1	92	1
TOTAL DE BASES PRODUCTIVAS VINCULADAS		42	54	259	163	5	523	5

POLOS PRODUCTIVOS Y EMPRESAS VINCULADAS

Polos Productivos	Empresas vinculadas
Macizo Tabacalero	ABT P. Río, San Juan, San Luis, Consolación, Rama, TT Pinar e UCTB San Juan.
Zona de Partido	ABT Lázaro Peña, TT Artemisa, Resecadora de Tabaco, UEB Isla de la Juventud, Rama y el IIT
Zona de Remedio 1	ABT La Estrella, TT Villa Clara, Cigarros Ramiro Lavandero, Rama y la UCTB Villa Clara.
Zona de Remedio 2	ABT S. Spiritus, TT S. Spiritus, Cigarros J.M. Reyes, Rama y la UCTB Cabaiguán.
Zona de Oriente	ABTT Holguín, Cigarros Lázaro Peña, Rama y la UCTB Granma.

Anexo 11: Resultados de la lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO								
Entidad: Empresa de Cigarros Lázaro Peña							No. Hoja: 1	
Sector económico: Agricultura				Fecha de inicio:			Fecha de fin:	
Requisitos chequeados	1	2	3	4	5	6	7	8
	x	x	x	x	x	x	x	x
1- Por ciento de profesionales universitarios con relación al total de trabajadores	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿Cuenta la organización con profesionales universitarios?	x							251 trabajadores
¿Cuenta la organización con profesionales universitarios asociados a actividades de innovación?				x				No fue posible la adquisición de datos cuantitativos
¿Cuenta la organización con profesionales universitarios asociados a actividades de I+D?				x				
2- Potencial científico expresado en el por ciento de doctores, másteres en Ciencia y especialistas de posgrado, con respecto a total de sus profesionales universitarios	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿Cuenta la organización con doctores?				x				
¿Cuenta la organización con doctores asociados a actividades de innovación?						x		
¿Cuenta la organización con doctores asociados a actividades de I+D?						x		
¿Cuenta la organización con profesionales en proceso de formación doctoral?	x							Un trabajador se encuentra en proceso de formación doctoral
¿Cuenta la organización con másteres en Ciencia?	x							15 trabajadores
¿Cuenta la organización con másteres en Ciencia asociados a actividades de innovación?				x				No fue posible la adquisición de datos que demuestren dicho vínculo
¿Cuenta la organización con másteres en Ciencia asociados a actividades de I+D?				x				No fue posible la adquisición de datos que demuestren dicho vínculo
¿Cuenta la organización con profesionales en proceso de formación de maestrías?	x							
¿Cuenta la organización con especialistas de posgrado?	x							1 Especialistas de posgrado
¿Cuenta la organización con especialistas de posgrado asociados a actividades de innovación?				x				
¿Cuenta la organización con especialistas de posgrado asociados a actividades de I+D?				x				
¿Cuenta la organización con profesionales en proceso de formación de posgrado?				x				

LISTA DE CHEQUEO								
Entidad: Empresa de Cigarros Lázaro Peña							No. Hoja: 2	
Sector económico: Agricultura				Fecha de inicio:			Fecha de fin:	
Requisitos chequeados	1	2	3	4	5	6	7	8
	x	x	x	x	x	x	x	x
4- Recursos financieros dedicados a la investigación, desarrollo, innovación, con relación a la facturación	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización dedica presupuesto de sus ingresos para financiar actividades de I+D?	x			No fue posible adquirir dato cuantitativo				
¿La organización dedica presupuesto de sus ingresos para financiar actividades innovación?	x			No fue posible adquirir dato cuantitativo				
¿La organización dedica presupuesto de sus ingresos a altos estándares de calidad?	x			No fue posible adquirir dato cuantitativo				
5- Introducción de productos (bienes y servicios) innovadores en el mercado o e mejoras tecnológicas que disminuyan costos, aumenten productividad o estándares de calidad	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización renueva su cartera de ofertas?	x							
¿La organización oferta (bienes y servicios) innovadores?		x						
¿La organización introduce (bienes y servicios) innovadores en el mercado nacional?			x					
¿La organización introduce (bienes y servicios) innovadores en el mercado internacional?			x	No exporta				
¿La organización realiza mejoras tecnológicas dentro de sus procesos?	x							
¿La organización comercializa las mejoras tecnológicas que realiza?		x		No es posible por ser única de su tipo en la región Oriental				
5- Registros de propiedad intelectual (patentes, registro de autor, secreto industrial, marcas, entre otras)	Cumplimiento			Observaciones				
	Si	No	N/P					
¿La organización posee marcas registradas para sus productos (bienes y servicios)?	x							
¿La organización posee signos distintivos registrados?	x							
¿La organización posee patentes registradas para sus productos (bienes y servicios)?			x	No fue posible adquirir datos				

LISTA DE CHEQUEO

Entidad: Empresa de Cigarros Lázaro Peña							No. Hoja: 3	
Sector económico: Agricultura				Fecha de inicio:		Fecha de fin:		
Requisitos chequeados	1	2	3	4	5	6	7	8
	x	x	x	x	x	x	x	x
5- Registros de propiedad intelectual (patentes, registro de autor, secreto industrial, marcas, entre otras)			Cumplimiento			Observaciones		
			Si	No	N/P			
¿La organización posee secreto industrial registrado para sus productos (bienes y servicios)?					x	No fue posible adquirir datos		
6- Productividad en el trabajo expresada en pesos de Valor Agregado Bruto por promedio de trabajadores			Cumplimiento			Observaciones		
			Si	No	N/P			
¿La organización genera productos (bienes y servicios) de alto valor agregado?			x			No fue posible adquirir dato cuantitativo		
¿La organización tiene alta productividad sostenible en el tiempo de bienes y servicios de alto valor agregado?			x			No fue posible adquirir dato cuantitativo		
¿La organización incrementa la producción de bienes y servicios de alto valor agregado con el tiempo?			x			No fue posible adquirir dato cuantitativo		
7- Relación del total de importaciones y las exportaciones			Cumplimiento			Observaciones		
			Si	No	N/P			
¿La organización realiza importaciones?			x			Materiales auxiliares y piezas de repuesto		
¿La organización realiza exportaciones?				x		No exporta		
¿El valor de las importaciones que realiza la organización es menor al de las exportaciones?					X			
8- Ventas netas a partir de las exportaciones de bienes o servicios de alto valor agregado e ingresos intangibles			Cumplimiento			Observaciones		
			Si	No	N/P			
¿La organización realiza ventas de bienes o servicios de alto valor agregado en el mercado exterior?				x		No exporta		
¿Es satisfactoria la venta de bienes o servicios de alto valor agregado a partir de las exportaciones?					x			

Anexo 12: Diagrama causa efecto

