

DIRECCIÓN EMPRESARIAL, Libro II

SISTEMAS DE GESTIÓN E INNOVACIÓN

COMPILADOR
Marusia Monagas Docasal



DIRECCIÓN EMPRESARIAL, LIBRO II

SISTEMAS DE GESTIÓN E INNOVACIÓN

MARUSIA MONAGAS DOCASAL (COMPILADOR)



330-D598-2022

Dirección Empresarial, Libro II : Sistemas de Gestión e Innovación /
Marusia Monagas Docasal (compilador). – La Habana: Editorial
Universitaria, 2022. – (122 páginas): ilustraciones. – 8,5 por 11.0
pulgadas.

ISBN: 978-959-16-4827-3 (PDF interactivo 1,5 Mb)

1. Economía; 2. Monagas Docasal, Marusia (compilador). 3. Centro
de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)
I. Título.

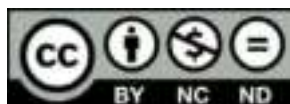
© Dr. C. Marusia Monagas Docasal (compilador), 2022.
Digitalización: R. G. Torricella Morales, 2022.



Calle 23 esquina a F. núm. 565. El Vedado,
La Habana, Cuba. Ministerio de Educación
Superior

Sección de Editores de la SOCICT Cuba 460, e/
Teniente Rey y Amargura, La Habana Vieja,
portal web <http://societ.org.cu>

Disponible en EDUNIV Catálogo Editorial
<http://www.eduniv.cu>



Se permite descargar y compartir las obras con otros, siempre y cuando, den crédito a sus autores, no se modifiquen de forma alguna, ni se comercialicen sin la autorización del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.

Prólogo.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), de la Universidad de la Habana, tiene el gusto de presentar a sus lectores el título *“Dirección Empresarial, Sistemas de Gestión e Innovación II”*, el cual es fruto de las investigaciones realizadas por un grupo de directivos y especialistas de diferentes empresas y entidades cubanas que cursan las ediciones 22 y 23 del programa de Maestría en Dirección, que desarrolla este Centro desde hace treinta años.

Como es conocido, se trata del primer programa de formación académica de posgrado que se imparte en nuestro país y que otorga un título de Máster, como resultado del propio desarrollo de la capacitación de cuadros, para dar respuesta a necesidades superiores de formación y las investigaciones en este campo, que tributan al perfeccionamiento de la gestión en las empresas y organizaciones, a tenor de las nuevas exigencias y necesidades que demandan nuestro desarrollo económico y social.

Los trabajos que se compilan en esta ocasión fueron aprobados para su publicación entre los presentados en la III Jornada Científica de la Maestría, celebrada en noviembre de 2021. El libro que ponemos a disposición del lector aborda un variado estudio de problemas asociados a los procesos de gestión y de resultados prácticos obtenidos por sus autores en sus respectivas organizaciones de procedencia, a partir de los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos durante sus estudios, expuestos en muchos casos con el apoyo de docentes, integrantes del claustro del Programa.

En este caso, se trata de once artículos que abordan experiencias en diferentes organismos y sectores de la economía, desde la perspectiva del perfeccionamiento de la gestión y la innovación, como por ejemplo, el artículo sobre *“Retos y transformaciones del Instituto de Investigaciones del Tabaco como empresa de ciencia, tecnología e innovación”*, de los autores Ing. Yarely Centeno Miranda, la Dr. C Ángela Palacios y el Ing. José Luis Rodríguez Carrasco.

Con la Aduana General de la República se vinculan trabajos sobre las competencias de los directivos intermedios de este organismo con un enfoque metodológico desde la Administración Pública, de la Lic. Maidelis Rodríguez Méndez y el Dr.C. Rey Felipe González Meriño, así como sobre el perfeccionamiento de la Aduana como entidad nacional de la Administración Pública, a cargo de la Ing. Gemma Andux Collazo y Lic. Maidelis Rodríguez Méndez.

La Lic. Evelyn Torres Estrada centra su atención en las oportunidades y desafíos fomento de micro, pequeñas y medianas empresas de base tecnológica en Cuba, mientras que la Lic. Diametsi Díaz Arrebatro aborda problemas asociados a la gestión del comercio exterior en el país.

Sobre el servicio que se oferta al turismo nacional trata el trabajo asociado al plan de negocios del Hotel Inglaterra y sobre la calidad directiva en el Hotel Parque Central, ambos en la capital, tratan los artículos del Ing. Yordan Díaz Espinosa y la Dr.C. Tania Carrazana Amador, en el primer caso, y del Lic. José Luis Ayala Martínez y la Dr.C. Mercedes Zenea Montejo, en el segundo.

Por su parte, la Lic. Yisel Martínez González, presenta una interesante investigación de mercado para la línea de ampollitas fabricadas con tecnología BFS de la Empresa Laboratorios AICA, de BioCubaFarma.

Un análisis del impacto de la informatización en la dirección estratégica de la Empresa EPROMAP en el periodo 2018-2021 lo aborda la Ing. Dayviana Díaz Vichy, en coautoría con la Dr.C. Tanía Carrazana.

Por último, se incluyen dos análisis de corte más bien teórico-conceptual: el primero, sobre las estructuras organizativas y su importancia para una gestión eficiente en las organizaciones, por el Ing. Leonardo Vázquez Figueredo y la Ms.C. María Teresa Agüero Torres, y el novedoso tema de los vínculos entre gobernanza, administración pública y dirección, de la Ing. Gemma Anduz Collazo.

Como se puede observar, el diapasón de temas abordados por los autores son muy variados y de indudable actualidad y pertinencia, como apoyo al mejoramiento de la gestión de las empresas y organizaciones públicas cubanas, en el marco del nuevo modelo de desarrollo económico y social que nuestro país tiene el reto de gestionar con éxito, en medio de una crisis económica internacional, marcada por la pandemia de la COVID-19, conflictos internacionales y el incremento de las restricciones impuestas por el bloqueo norteamericano a nuestro país, el más largo la historia, con consecuencias nefastas para el progreso económico y social al que aspiramos.

Agradecemos a los autores por su modesta y oportuna contribución en el quehacer empresarial o institucional que resulta de utilidad no sólo para propias organizaciones, sino que pueden servir de referentes para otros directivos y procesos de gestión organizacional cubanos.

Dr. C. Antonio Iglesias Morell.

Profesor titular.

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Universidad de la Habana.

Mayo de 2022.

Índice.

Retos y transformaciones del Instituto de Investigaciones del Tabaco como empresa de ciencia, tecnología e innovación.	4
Las competencias de los directivos intermedios de la Aduana General de la República, desde un enfoque metodológico hacia la Administración Pública.	14
El perfeccionamiento de la Aduana General de la República, una experiencia desde una entidad Nacional de la Administración Pública.	28
El fomento de micro, pequeñas y medianas empresas de base tecnológica en Cuba: oportunidades y desafíos.	39
Comercio Exterior en Cuba: ¿una Asignatura pendiente?	50
Plan de Negocios para ofrecer servicio al turismo nacional en el Hotel Inglaterra, Gran Caribe S.A.	58
Diagnóstico de la calidad directiva en el Hotel Iberostar Parque Central	68
Investigación de mercado para identificar las oportunidades de la línea de ampollitas fabricadas con tecnología BFS de la Empresa Laboratorios AICA+	81
Impacto de la informatización en la Dirección Estratégica de EPROMAP 2018–2021. ...	91
Breve análisis teórico sobre las estructuras organizativas.	104
Gobernanza, Administración Pública y Dirección.	116

Título: Retos y transformaciones del Instituto de Investigaciones del Tabaco como empresa de ciencia, tecnología e innovación.

Autores: Yarely Centeno Miranda¹, Ángela Palacios² y José Luis Rodríguez Carrasco¹

Introducción.

El contexto actual de la vida económica y social del país, está caracterizado por un proceso de reordenamiento y actualización en el que las entidades de ciencia, tecnología e innovación están llamadas a cambiar su modelo de gestión para adaptarse a las nuevas circunstancias (DL 323/2014).

A partir de la visión de la nación definida en el *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030*; se establecen seis ejes estratégicos, íntimamente imbricados y sistémicamente diseñados, que deben articular la propuesta de desarrollo económico y social hasta el 2030 y contribuir desde su área de influencia a la consecución de ese propósito a largo plazo.

En el Eje Estratégico: Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, se plantea la necesidad de que las ganancias de productividad deberán provenir de la capacidad innovadora y del desarrollo de actividades intensivas en conocimiento y mayor valor agregado. Para lograr lo anterior, se requiere perfeccionar el marco institucional en que se desarrolla la ciencia, la tecnología y la innovación y generar un ambiente donde los sistemas de innovación jueguen un papel clave para elevar el impacto del conocimiento y la calificación en el desarrollo económico y social del país.

Estas razones devienen las premisas de este trabajo, sustentado en los Lineamientos en su Capítulo V Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente en el Lineamiento 98 (Situación en primer plano el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias, con una visión que asegure lograr a corto y mediano plazos los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social).

El lineamiento 99 plantea Continuar desarrollando el marco jurídico y regulatorio que propicie la introducción sistemática y acelerada de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de servicios, y el cumplimiento de las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas.

¹ Instituto de Investigaciones del Tabaco, Cuba, Carretera Tumbadero, km 8 ½, San Antonio de los Baños, Artemisa, Cuba.CP.38100.

² CETED, Universidad de La Habana.

El lineamiento 100 aborda Continuar reordenando las entidades de ciencia, tecnología e innovación que están en función de la producción y los servicios hacia su transformación en empresas, pasando a formar parte de estas o de las organizaciones superiores de dirección empresarial, en todos los casos que resulte posible.

El lineamiento 101, Implementar las políticas de los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente facilitando la interacción en sus ámbitos respectivos, incrementando su impacto en todas las esferas de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazos. Asegurar el respaldo económico-financiero de cada sistema en correspondencia con la naturaleza y objetivos de sus actividades (PCC, 2016).

El Instituto de Investigaciones del Tabaco fue fundado en 1964 como Centro Experimental del Tabaco en San Antonio de los Baños, actual provincia Artemisa.

El 23 de diciembre de 1985 a través de la Resolución 426/85 del Ministerio de la Agricultura cambia la denominación de Centro Experimental del Tabaco por la de **Instituto de Investigaciones del Tabaco (IIT)** y el 31 de julio del 2000, por la Resolución 277/2000 del Ministro de la Agricultura se establece la integración del Instituto de Investigaciones del Tabaco a la organización denominada **Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, TABACUBA**.

El Instituto de Investigaciones del Tabaco está constituido por la Sede Central, en San Antonio de los Baños, provincia Artemisa, las Estaciones Experimentales de San Juan y Martínez, en Pinar del Río; de Cabaiguán, en Sancti Spíritus; de Manicaragua, en Villa Clara y el Grupo de Difusión Tecnológica de Granma, subordinado a Villa Clara. Esto posibilita que las investigaciones básicas y aplicadas, los procesos de extensión y generalización de los resultados y servicios científico técnicos de las actividades agrícolas, preindustriales e industriales, se realizan en las principales zonas tabacaleras del país.

Como consecuencia de estas transformaciones, el centro ha transitado por diferentes estatus económicos y no es hasta el 10 de julio del año 2018, que el Ministerio de Economía y Planificación aprobó la conversión de la Unidad presupuestada denominada Instituto de Investigaciones del Tabaco en Empresa de igual denominación y continua su integración al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba, atendido por el Ministerio de la Agricultura de acuerdo a la Resolución 192/2018.

La evolución del Instituto ha sido progresiva con la implementación de cambios estructurales y de relaciones de trabajo diferentes a como ha operado hasta ahora.

Teniendo en cuenta estos elementos se propone como objetivo diagnosticar el modelo de gestión del Instituto de Investigaciones del Tabaco como empresa de ciencia tecnología e innovación y las transformaciones en su actuar.

Desarrollo.

Se realizó una caracterización del Instituto teniendo en cuenta el entorno y los retos para su desempeño como empresa de ciencia, tecnología e innovación. Además, se revisó la legislación vigente para implementar las indicaciones que propicien al IIT ser una empresa.

Las primeras acciones tomadas por la Dirección General del IIT fue la revisión de la Misión y Visión del centro que estuvieron vigentes por más de 15 años. Esto propició realizar una actualización de los mismos así como los valores de la organización que le permita a la misma ser una empresa, dedicada a la ciencia, competitiva en el sector tabacalero.

Se creó un grupo temporal de trabajo para organizar, ejecutar y controlar el proceso de consulta y elaboración de los documentos de la organización. Los valores se consultaron por encuesta a los trabajadores de la sede central y las estaciones. La Misión y Visión se elaboraron a partir de una tormenta de ideas con el Consejo de Dirección del IIT. Se elaboró un documento base y se circuló nuevamente a los directores para su consulta y aprobación teniendo en cuenta además los intereses de la dirección del centro. En el Consejo de Dirección de diciembre de 2020 se aprobó formalmente el documento con la nueva misión, visión y valores y se actualizaron los documentos de la organización (Anexo 1).

Se revisó el objeto social del Instituto y se concilió con las estaciones, estableciendo diferentes actividades secundarias, eventuales y de apoyo para aprobar por la Directora General según facultades otorgadas por el Decreto 335/2017 del Consejo de Ministros. Además, se realizó un proceso de evaluación y consulta para ampliar el objeto social principal con el Ministerio de Economía y Planificación para incorporar la producción especializada de la semilla de las variedades comerciales, dicho proceso indicó que no era necesario cambiarlo pues estaba entre lo aprobado y fue especificado en la resolución correspondiente.

Como empresa de ciencia, tecnología e innovación el IIT debe ser capaz de autofinanciarse a partir de sus ingresos, constituyendo el 80 % del mismo, los proyectos de I+D+i. A partir del año 2020 los proyectos que hasta 2019 se contrataban con la OSDE TABACUBA, ahora se contratan con 35 empresas del sector tabacalero de todo el país. Los proyectos que se elaboraban teniendo en cuenta las demandas de los Directores de los principales procesos de la OSDE, ahora son proporcionadas directamente por las empresas. Sin embargo, el proceso de contratación y posterior facturación mensual con las empresas, ubicadas en todas las provincias del país, no ha sido efectivo. Inicialmente un grupo de directores de empresa no veían la utilidad de financiar los proyectos de I+D+i y actualmente hay directores que no están totalmente convencidos. Esto repercute en el salario de los trabajadores del centro que tienen afectado el pago de utilidades. Durante el año 2021, el IIT planificó pérdidas, al comenzar a hacerse insostenible la situación financiera, pero se solicitó un crédito al banco que ha ayudado a mejorar la situación económica. El proceso de contratación con las empresas para el año 2022 ya ha comenzado tanto para los proyectos de I+D+i como para los Servicios Científico- Técnicos especializados que se brindan.

En el 2019, el IIT concluyó la inversión del Centro de Peletización de Semillas que permitirá la peletización de semillas de tabaco y de semillas de 7 hortalizas designadas por la Dirección de Recursos Fitogenéticos y Semilla del Minag. Actualmente, el proceso de peletización no está activo por la falta de insumos y equipos necesarios, que no han arribado al país. Sin embargo, se benefició la semilla de las campañas 2020- 2021 y 2021- 2022, así como el respaldo para reponer en caso de que las condiciones ambientales sean desfavorables y se haga necesario reponer las pérdidas por adversidades climáticas.

Solo con el proceso de beneficio se ha logrado una mejor calidad en la misma para la venta a las empresas del país, pues hasta ahora debido a los problemas de equipos y almacenamiento de las semillas, el porcentaje de germinación no era el establecido en la norma y los porcentajes de impurezas eran altos.

Este proceso constituye un beneficio económico importante para el centro y asegura la calidad y la pureza genética de la semilla que se siembra en el país.

Desde el punto de vista organizativo, se trabajó en el Manual de Funcionamiento Interno para su actualización y se deben actualizar el resto de los manuales de la entidad para lograr un mejor funcionamiento como empresa. En la medida en que las relaciones de trabajo entre las Direcciones y las UEB de la empresa se han ido perfeccionando se ha hecho necesario la implementación de nuevos procedimientos que determinen la forma de trabajo en el centro.

Se elaboró una Carta a la Dra C. Maricela Díaz, Directora de Ciencia, Tecnología e Innovación del Minag el 6 de julio de 2020 donde se identificaron las inquietudes generales del IIT con el tránsito a EES de Ciencia, Tecnología e Innovación:

- Automáticamente se pierde el pago de los 60 pesos (Técnicos) y 20 pesos (Operarios) que establece la Resolución 201/2006, por trabajar en entidades de la ciencia, solamente la Resolución 2/2016 ampara el salario de los investigadores pero el resto de los trabajadores se deben ajustar a lo establecido para las empresas. **Sí somos una entidad de ciencia no entendemos la pérdida de ese monto de dinero.**
- Se pierde el pago por participación en los proyectos que establece la Resolución 15/2010, cuando este trabajo es el motor impulsor en un centro de ciencias. **Se mantiene durante el año 2020.**
- Se mantiene una afectación salarial tanto en los centros Presupuestados como en el sistema empresarial en la parte técnica, específicamente en la categoría de los Técnicos Medios; cuando lo comparamos con el salario de los Operarios (estos reciben un pago adicional de 100 pesos establecido en la Resolución 3/2005 CITMA). Consideramos que debe ser evaluado, modificado el salario de esta fuerza que constituye el soporte de cualquier investigación, porque tienen el compromiso de garantizar la data de cualquier investigación o en la actividad directa de la prestación de Servicios en los Laboratorios.

- La Resolución No.114/2020 (MTSS) en su Resuelvo DECIMONOVENO, establece el **pago de salario promedio** a los trabajadores acogidos a la forma de pago por rendimiento que se envían a cursos de capacitación. **Esto contrapone una de las principales funciones que tienen que cumplir los centros de investigaciones que es dirigir estratégicamente la formación de Doctores y Maestros en Ciencias. Se debe tener en cuenta que la capacitación de cualquier trabajador es una inversión a largo plazo.**
- No se nos permite tener **Cuenta de Ingresos en Divisas**, esto trae consigo que no le podamos facturar los ingresos por concepto de prestación de Servicios Técnicos a las empresas mixtas de nuestro sistema y producto a ello iniciamos negociaciones con CATEC para no perder estos ingresos. Durante este tiempo le hemos prestado este servicio gratuitamente a las empresas mixtas de la OSDE.
- Proponemos que se eliminen para los Institutos que transitamos a empresas la comparación del indicador económico **GSPPI** con el plan del año anterior porque nosotros producimos intangibles, conocimientos y no bienes como una empresa tipo. **Esta solicitud debe ser muy analizada por los expertos.** Además de que el indicador **GSPPI** no sea tan restringido como el que tenemos previsto, por ejemplo para el plan 2021 es de (0.3140) conllevándonos a tener que ingresar \$ 23 665 000.00 para lograr un salario medio anual de \$ 1 331.60 y una utilidad de 7.3 millones de pesos.
- Sugerimos que deben **establecerse otros indicadores para las empresas de ciencia** y que no se nos mida igual que una empresa que produce bienes **para que no se desvirtúe la gestión económica** de los Institutos.
- Al contratar directamente con las empresas del sistema caemos en el ciclo de las empresas cubanas de las Cuentas por Cobrar (**cadena de impagos**) porque aún persiste el endeudamiento entre las empresas del sistema y hay afectación directa en el cumplimiento de los indicadores, no así cuando la contratación era con la OSDE. Proponemos evalúen este acápite.
- Proponemos que las empresas productoras del sistema paguen sus regalías o royalties por las utilidades que obtienen del empleo y generalización de los resultados de la ciencia de nuestro Instituto como variedades, tecnologías, entre otras salidas.
- Se revise y actualice el Listado Oficial de Protección de Variedades vegetales por el Decreto Ley 291/2012 para implementar el pago por el uso de las variedades comerciales al sistema empresarial recogido en la Resolución 52/2018 CITMA, pero en el caso específico del Tabaco no está aprobado.
- No hay reconocimiento por parte del empresariado cubano de la necesidad de sufragar los gastos de la ciencia, a pesar de que hacen uso inmediato de los resultados de la misma. Cuesta trabajo.

Además, se concluyó sugiriendo que existan mecanismos de respaldo para los centros de ciencias que transiten a Empresa Estatal Socialista, para evitar contradicciones al aplicar todo lo legislado.

En el año 2021, se emite el Decreto Ley 7/2020 “Del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación”, así como el Decreto 40/2021 “Reglamento del Decreto Ley 7 del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación”. Además de 5 resoluciones del Ministerio CITMA que contribuyen a regular las principales actividades científicas en los centros de investigación del país independientemente de su forma de gestión económica.

Esta nueva legislación comprende gran parte del reclamo realizado y ordena legislativamente las funciones y los derechos de las entidades de ciencia, que contribuyen al modelo de desarrollo económico y social del país (Decreto 40, 2021).

A partir de la Carta del Ministro de la Agricultura (2021) se aprobaron 63 medidas para dinamizar la producción agropecuaria, la medida 56 se refiere a, rediseñar la actividad de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Sector Agrario cubano a todos los niveles, fortaleciendo la integración con universidades, centros de investigación y el sistema de extensión agraria.

La primera medida del Instituto de Investigaciones del Tabaco es crear un Grupo Temporal de Trabajo para analizar y proponer una nueva estructura de la empresa. Proceso que aún no ha concluido y que disminuye las Direcciones y las UEB reduciendo el personal indirecto del centro. Los directivos actuales han comenzado a trabajar con una visión diferente para enfrentar los problemas de la empresa, aunque aún se debe trabajar en este sentido desde la Dirección General y el trabajo de la especialista de Cuadros.

Se han identificado los siguientes retos que todavía debe afrontar el IIT como empresa:

- El proceso científico del Instituto debe identificar las demandas e interactuar para perfeccionar las soluciones de los asuntos demandados a partir del conocimiento y la vinculación permanente con las empresas que son los entes que financian la investigación actualmente.
- Los directivos aún perfeccionan sus habilidades para trabajar como una entidad empresarial.
- Lograr la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y la Acreditación de las Técnicas de laboratorio.
- Incrementar los servicios especializados que brinda el IIT y lograr la exportación de dichos servicios.
- Incrementar la capacitación de los empresarios del sector para contribuir al desarrollo productivo y validar la importancia de la aplicación de la ciencia, la técnica y la innovación en el cultivo y la industria del tabaco.

Conclusiones.

El tránsito del Instituto de Investigaciones del Tabaco a empresa estatal socialista no ha resultado fácil, pues la legislación vigente no establecía la diferenciación entre cualquier empresa y una de ciencia, tecnología e innovación; aunque la nueva legislación define muchos de estos problemas, está todavía por implementarse.

Los directivos del IIT y los profesionales de áreas importantes de trabajo deben cambiar aún más su mentalidad para enfrentar los retos de una empresa en el entorno existente. De forma tal que las interacciones de trabajo estrechen los vínculos entre las diferentes UEBs de la empresa.

Se trabaja en la estructura organizacional del centro lo que conlleva a una nueva distribución de la infraestructura que responda a las nuevas condiciones, así como a nuevas relaciones de trabajo.

Referencias bibliográficas

- 7mo Congreso del PCC (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
- Decreto-Ley No.323 (2014) "De las entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación" Gaceta Oficial de Cuba, 31 de julio de 2014.
- Decreto 40 (2021) "Reglamento del Decreto Ley 7 del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación", Gaceta Oficial No. 93 Ordinaria, 18 de agosto de 2021.
- Carta del Ministro de la Agricultura (2021) Aplicación de la Primera Herramienta de diagnóstico del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Agraria de Cuba. 1 de julio de 2021.

Anexo 1

1. VALORES COMPARTIDOS.

Los Valores compartidos son los siguientes:

SENTIDO DE PERTENENCIA.

Estamos orgullosos de nuestra empresa, a la cual guardamos fidelidad y trabajamos por elevar el reconocimiento social hacia la misma en el territorio y el país.

HONRADEZ

Nos comportamos con rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida. Vivimos con lo que recibimos sin violar la legalidad ni la moral socialista. Velamos porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social. Respetamos la propiedad social y personal. Enfrentamos enérgicamente las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraudes y hechos de corrupción.

DISCIPLINA LABORAL

Cumplimos las normas y reglas establecidas para lograr los objetivos del Instituto.

COMPETITIVIDAD

Somos competentes en lo que hacemos. Poseemos competencias distintivas que nos llevan cada vez más hacia un mayor reconocimiento de los actores de la Cadena Productiva del tabaco y la comunidad científica del país.

Pretendemos que en el futuro lleguen a caracterizar nuestro quehacer cotidiano, aquellos valores que aún no se manifiestan plenamente en nuestros colectivos y constituyen valores deseados, estos son:

PROFESIONALIDAD

Somos idóneos, hábiles y capaces en todo lo que hacemos, lo cual se refleja en los resultados individuales y colectivos.

PARTICIPACIÓN

Las principales decisiones son consultadas con los trabajadores. Nos sentimos tenidos en cuenta por los directivos del Instituto, lo cual fortalece la responsabilidad que compartimos.

Trabajo en equipo

Las acciones principales del Instituto, se realizan desde equipos caracterizados por su sinergia y pro actividad, con lo cual se alcanza mayor productividad y mejores resultados. La mayoría de las soluciones se encuentran desde el trabajo mancomunado de equipos con objetivos bien definidos y una cada vez mayor cohesión en su desenvolvimiento.

MEJORA CONTINUA

No nos basta con alcanzar resultados satisfactorios, nos esforzamos por mantenerlos y superarlos. Lo único que nos garantiza el éxito estable es hacer las cosas bien cada día, identificamos las brechas y reservas y sabremos utilizarlas de manera efectiva.

EXCELENCIA

Sobrepasamos con creces las expectativas de nuestros clientes, reflejamos la calidad total en todo lo que hacemos dentro y fuera de la institución, mostramos resultados crecientes en todo lo que nos hemos propuesto, tenemos una imagen y una reputación elevadas ante la sociedad, constantemente estamos aprendiendo y aplicando lo aprendido, practicamos una cultura del auto perfeccionamiento constante, poseemos un clima socio psicológico magnífico, compartimos valores positivos entre nuestros trabajadores, hacemos las cosas correctas y las cosas correctamente, con lo que derribamos las barreras de la mediocridad.

PRODUCTIVIDAD

Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos con la calidad de los productos y servicios que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas y la respuesta dinámica a las diferentes demandas científico-técnicas de la Cadena Productiva, con total responsabilidad.

Crecimiento

Cumplimos nuestros planes con eficiencia y eficacia, mostrando resultados crecientes en todo lo que nos hemos propuesto, trazando metas superiores para cada período que comienza.

2. MISIÓN.

Considerando que hemos definido con total claridad el propósito económico-social de la empresa y basados en los valores que compartimos, declaramos que nuestra Misión es:

Proveer las bases científico-técnicas para el desarrollo de la cadena productiva del tabaco con eficiencia y eficacia.

3. VISIÓN.

Compartimos en nuestros colectivos laborales, deseos que son perfectamente factibles de lo que pudiera ser nuestra empresa en el futuro, que deben servir de motor motivacional de nuestros directivos y trabajadores expresados en la siguiente

Visión:

Somos una empresa de ciencia, tecnología e innovación que contribuye al desarrollo de la cadena productiva mediante la generación de resultados y servicios especializados para enfrentar los problemas y demandas del sector tabacalero.

Título: Las competencias de los directivos intermedios de la Aduana General de la República, desde un enfoque metodológico hacia la Administración Pública.

Autores: Maidelis Rodríguez Méndez.

Dr. Rey Felipe González Meriño.

Introducción

La Administración Pública existe para responder con efectividad a los requerimientos que le impone la sociedad como un todo. En el contexto cubano, de actualización de su modelo económico, político y social, es imprescindible que las organizaciones se replanteen la concepción de su gestión y funcionamiento. Deben partir de la comprensión de su papel y responsabilidad social en la concentración de los esfuerzos estatales para satisfacer, con eficiencia, las necesidades de la ciudadanía, salvaguardar el orden interno de la nación y garantizar las relaciones burocráticas, jerárquicas e informativas que mantienen el sistema social, político y ciudadano operando.

Para el logro del tal propósito, se necesitan cuadros con una profunda preparación ética y profesional, alta sensibilidad ante los problemas del pueblo, dispuestos, capaces de entregarse y enfrentar la adversidad con creatividad, que inspiren y motiven la innovación en cualquier circunstancia, pero esencialmente en las más difíciles y retadoras como las actuales, que sobresalgan por su dedicación a la tarea, su afán de superación, su modestia, por anteponer los intereses colectivos a los personales, ser responsables de dialogar sinceramente y ágiles al incorporar los nuevos conocimientos a la toma de decisiones (8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba).

La Aduana General de la República, en lo adelante la Aduana, es una entidad nacional que de los órganos de la Administración Central del Estado y del sector de los servicios públicos. Tiene la misión de proponer la política en materia aduanera, dirigir y controlar el cumplimiento de disposiciones que regulan el tráfico internacional de mercancías, viajeros y los medios que los transportan y enfrentar, dentro de su jurisdicción y competencia, los hechos que ponen en riesgo la seguridad de la sociedad socialista, la economía nacional y la salida internacional, con un adecuado equilibrio entre la facilitación y la seguridad (Decreto Ley No. 375, 2019). Esto se traduce en la labor metodológica y de supervisión que tienen, como función principal, las unidades organizativas que integran su Órgano Central.

Para cumplir la misión de la institución, el desempeño de los cuadros directivos intermedios del Órgano Central es fundamental; sobre todo en la aspiración de ser una aduana moderna, acorde con los estándares internacionales de gestión, en cuyos procesos emplea tecnologías e infraestructura de última generación, por lo que necesita cuadros con una alta calificación públicos, que tributen a índices de calidad, expresados en la satisfacción de las personas naturales y jurídicas que reciben sus servicios.

Como resultado del diagnóstico realizado en el Órgano Central de la Aduana, se constata como problema a resolver para el logro de la misión y la visión, la necesidad de diseñar las competencias y los comportamientos de los directivos intermedios; que tributen a su desempeño eficiente, a la proyección de la estrategia para su superación, la evaluación de su gestión, así como a la identificación, selección y preparación de sus reservas.

Con este propósito, se ha trazado el objetivo de diseñar, para los cuadros de la categoría Directivo Intermedio, del Órgano Central de la Aduana, las competencias y los comportamientos que las visibilizan.

Se ha empleado el enfoque materialista dialéctico e histórico, las herramientas de la metodología de la investigación científica, métodos teóricos y empíricos como el estudio documental, para constatar el estado del arte sobre las competencias directivas en la Administración Pública; el enfoque de sistema que revela los indicadores de las partes y el todo de las competencias y sus componentes, el método de análisis y síntesis para formular teóricamente la nueva cualidad de la categoría competencia en el caso del campo de acción, así como técnicas de observación y encuestas estructuradas, el método Delphi, para seleccionar y validar a los expertos en competencias y los métodos estadísticos para evaluar la fiabilidad de las herramientas y procesar los resultados.

Desarrollo

En el actual escenario, en que el conocimiento se ha democratizado, gracias a la influencia de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, son las habilidades y competencias las que realmente determinan los factores y elementos diferenciadores entre las personas, que las hace idóneas para desempeñarse en una actividad específica, donde adquiere singular importancia la actividad de dirección.

La palabra líder se asocia fácilmente con la función de dirigir, mandar, conducir un grupo de personas. Cuando se habla de liderazgo en las organizaciones, los autores muchas veces expresan su concepto en el contexto de que los directivos, para gestionar con éxito los procesos de sus organizaciones, deben ser portadores de competencias directivas. Arrechaleta (1999), citado por Puentes (2011), plantea que: "... la gestión constituye un proceso de trabajo, cuya esencia está dada por la acción consciente que ejercen unos hombres sobre otros, con el propósito de obtener un resultado relevante para la propia institución y la sociedad; contentiva, además, de un criterio de racionalidad institucional, acorde a las condiciones económicas y sociales existentes."

Guilera (2016) en su trabajo "Las competencias directivas", cita las definiciones de liderazgo de varios autores expertos que, en esencia, concuerdan al expresar que el liderazgo es el arte de movilizar a otros, es la influencia que ejerce una persona o grupo de personas en otros individuos, para luchar por una aspiración o conseguir un objetivo común y que no consiste en rangos, títulos,

privilegios o poder, sino en responsabilidad. Las competencias directivas juegan un papel fundamental en el logro de tales fines.

Se comparte el enfoque sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias directivas y se reconoce que es esencial en la gestión del recurso humano que se desempeña como directivo. También considera su pertinencia, con la estrategia que se requiere ante el perfeccionamiento del Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución. Este enfoque, demanda la necesidad de crear un sistema de competencias de dirección, que tribute al desempeño eficiente de los directivos intermedios, actores principales en la implementación de las políticas de actualización del modelo económico.

Una visión integradora del desempeño por competencias directivas, como estrategia organizacional, es aquella donde el conjunto de decisiones y de acciones directivas en el ámbito organizacional, influyen en las personas y buscan el mejoramiento continuo para el logro de las estrategias organizacionales; así como considera las interacciones con el entorno, criterio que es compartido por los autores Cuesta (2010) y López (2017).

Una precisión importante, es el hecho de comprender que las competencias le son intrínsecas a las personas que las portan y ellas, significan un componente relevante en el modelo de gestión de recursos humanos que se emplee (Cuesta, 2010). Por tanto, no son patrimonio de un puesto de trabajo, sino atributos y en este caso del directivo que incorpora elementos individuales y sociales en una trayectoria única. Salas (2014), Guilera (2016).

En resumen, la gestión por competencias directivas, es un proceso consciente, racional y estratégico, donde concurren subprocesos decisorios como la planificación, organización, ejecución y el control de las actividades; en él juega un papel protagónico la capacidad de gestión y coordinación del directivo, su comprensión de la importancia de los trabajadores comprometidos con los objetivos y las metas de la organización. De ahí, que existan competencias directivas enfocadas a identificar necesidades, motivaciones y aspiraciones del equipo que dirige y tenerlas en cuenta en su labor.

En Cuba, las organizaciones del sector público, en el rediseño de sus estructuras organizativas, como parte de la actualización del modelo económico y social del país, tienen que orientarse hacia la obtención de resultados que den respuesta a interrogantes como: ¿cuáles son sus metas?, ¿qué espera la sociedad de ella, y qué impacto tendrá? En este contexto, la gestión de los directivos, tienen un papel protagónico.

Es una premisa para el logro de tales propósitos, que la organización cuente con un diseño objetivo de las funciones de sus unidades organizativas, de los perfiles de los puestos de trabajo de los directivos, de sus atribuciones y obligaciones, a partir de las cuales se determinan las competencias directivas y los comportamientos asociados.

Los enfoques descritos con anterioridad, son válidos para la fundamentación de las especificidades de la gestión por competencias directivas en la Aduana General de la República, donde el

desempeño de los cuadros, debe responder a las particularidades de la misión, sus funciones y las tareas asignadas por el Estado a la institución.

Las fuentes seleccionadas, aportan el aparato conceptual principal para la fundamentación teórico-metodológica, de enfoques que abarcan la categoría competencias directivas. En especial, se conceptualizan los términos de competencias, comportamientos y los procesos que le son consustanciales, aspectos que, en su conjunto, sirven de argumento para la constatación y solución del problema objeto de estudio.

El Órgano Central de la Aduana está constituido por: dos direcciones generales, trece direcciones, doce departamentos y una Secretaría, para un total de veintiocho (28) unidades organizativas y 255 cargos como cifra límite. Cada unidad organizativa tiene una misión, funciones comunes, específicas y en correspondencia con estas, es la composición de cargos de cuadros y especialistas. Los 47 cargos aprobados de la categoría ocupacional de Cuadro, se clasifican en: Directivo Superior (2); Directivo Intermedio (22) y Directivo Ejecutivo (23), (Decreto Ley No. 13, GOO No.30 de 2021)

De los directivos intermedios, tomados como muestra (22), el 41 % son mujeres. La edad promedio es de 57 años; el 68% acumula en la institución más de 10 años y el 63 % dirige desde hace más de 10 años. El 100% son universitarios y el 50 % tienen o cursan formación académica de posgrado 50 %. Además, el 63,6% tiene preparación aduanera, lo cual es fundamental para desempeñarse en cualquier esfera. Destaca que el 63% es diplomado Administración Pública.

La encuesta, para evaluar la percepción sobre la preparación, los comportamientos y el desempeño en el ejercicio de la dirección de los directivos intermedios de la muestra, arroja un 60 % de respuestas de plena y bastante correspondencia. Las respuestas de media y poca correspondencia representan el 32 % y 6 % respectivamente.

El procesamiento de datos e informaciones permite formular conclusiones preliminares sobre las competencias de dirección que más se manifiestan en el actuar de los directivos. Los ítems de mayor cantidad de respuestas de plena correspondencia, se relacionan con la identificación del equipo de dirección por sus habilidades técnico-profesionales, valores y desempeño competente. Se considera que se exige y crean las condiciones para el cumplimiento de las normas de la comunicación interpersonal, además de que la actividad de dirección es un marco propicio para comportarse con profesionalidad, ética, moral y valores, así como que el ejercicio de la dirección demanda la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad en el pensamiento de los directivos, ante los cambios y la necesidad de adoptar decisiones de carácter urgente.

Se califica de Bastante Correspondencia los ítems sobre la existencia de un ambiente que permite la fluidez de las nuevas ideas para el proceso de toma de decisión, a partir del análisis de las causas que originan los problemas. Se estimula y manifiesta la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización. Se observa responsabilidad y liderazgo de los directivos en su actuar en cumplimiento de las atribuciones y obligaciones, la adecuada gestión de la información y el estímulo a trabajar en un ambiente que implica ser y sentirse un servidor público.

Calificados con media y poca correspondencia y, por tanto, se reconocen como fisuras en los comportamientos de las competencias que impactan en el desempeño, los aspectos relacionados con el trabajo en equipo, el cumplimiento de sus reglas, el pensamiento innovador, creativo para desarrollar iniciativas y proyectar un pensamiento perspicaz, resolutivo y proactivo, a través de los diagnósticos y estudios de tendencias.

La fiabilidad de la escala aplicada, medida a través del cálculo del alfa de Cronbach, tiene un valor de 0,928. El análisis descriptivo estadístico de la moda y la mediana, han permitido realizar las evaluaciones sobre las respuestas dadas a los ítems.

Los datos del análisis de los principales resultados e insuficiencias, obtenidos de la aplicación de los instrumentos, permiten identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que completan la información aportada por las otras técnicas y a la vez, profundizar en la caracterización del objeto de estudio, relacionándolo con el comportamiento del problema tipificado y las posibles brechas para su solución.

Con el estudio comparado se logra un acercamiento a la correspondencia y puntos diferentes entre: el ideal de las competencias directivas y sus comportamientos; las funciones comunes de las unidades organizativas, así como las obligaciones y atribuciones de los directivos intermedios (Resolución 526). Las ideas que los relacionan se integran en:

- Proponer y participar en la elaboración de políticas aduaneras; dirigir y controlar su implementación en las diferentes esferas de trabajo.
- Organizar la aplicación de los procesos, dirigir la elaboración e implementación de los procedimientos y fiscalizar su cumplimiento;
- Organizar, controlar y gestionar los recursos multilaterales que garantizan la actividad fundamental y asegurar su empleo racional, eficiente y eficaz;
- Gestionar y controlar los riesgos, enfrentar los ilícitos y aplicar con oportunidad y responsabilidad las normas jurídicas y administrativas que correspondan.
- Propiciar el desarrollo científico y tecnológico para elevar constantemente la eficiencia.
- Propiciar el trabajo en equipo, el desarrollo del potencial humano y la constante superación técnico profesional de sus colaboradores.
- Lograr la cooperación y coordinación efectiva con los actores internos y externos que influyen en las actividades de dirección a su cargo.

Los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el diagnóstico, el análisis de la misión, las funciones de las unidades organizativas del Órgano Central, las atribuciones y obligaciones, así como la interrelación de estos con la caracterización de los directivos intermedios que las tienen asignadas, permite visibilizar brechas y debilidades en la preparación técnico-profesional, las características personalógicas y los comportamientos en el ejercicio de la dirección, que impactan en su desempeño y en los resultados de las unidades organizativas que dirigen.

La determinación de las competencias directivas y los comportamientos que las visibilizan, se realiza a través de la consulta de expertos, seleccionados por el método de Delphi y a partir del estudio del estado del arte y el diagnóstico realizado. Se emplea el modelo de competencias directivas definidas en tres dimensiones: Estratégicas, Estratégicas y de eficiencia Personal (Cardona, 1999; Chinchilla y García 2001), adecuado a las particularidades de los directivos intermedios del Órgano Central de la Aduana. Como resultado se obtiene la validación de la propuesta, con respuestas a las competencias, sus definiciones y los comportamientos asociados de plena y bastante correspondencia.

Las competencias de la dimensión estratégicas permiten alcanzar el éxito en la actividad de dirección, expresar la capacidad de desempeñarse y actuar en el entorno externo de la organización. La integran seis (6) competencias: visión del entorno de la organización; resolución de problemas en el ámbito de su desempeño; gestión de recursos humanos, materiales, financieros y el tiempo; orientación como servidor público, relaciones de cooperación y coordinación efectivas y la negociación.

Las competencias directivas de la dimensión estratégicas permiten obtener el liderazgo integral y expresar la capacidad confirmada en el desempeño y la actuación en el entorno interno de la organización. La integran seis (6) competencias: la comunicación; la organización; la empatía; la delegación; el trabajo en equipo y el ser gestor de la preparación de los subordinados.

Las competencias directivas de la dimensión eficiencia personal, permiten al directivo lograr el equilibrio adecuado al desenvolverse en el entorno interno y externo, a la vez que favorecen la estabilidad de las competencias directivas estratégicas e intratéticas. Se manifiestan como la capacidad imprescindible de autodirección, que le facilitan dirigir e influenciar a otras personas, en distintas circunstancias. Está integrada por cuatro (4) competencias: la proactividad; el autogobierno, la gestión personal y el desarrollo personal.

El consenso alcanzado en el trabajo en las tres rondas de consulta con los expertos y la intuición fortalecida con el estudio realizado, permiten presentar las competencias directivas de los cuadros de la categoría Directivo Intermedio de la Aduana, en un modelo que contiene la dimensión, la denominación de la competencia, su definición y los comportamientos asociados que las hacen visibles, medibles y observables. Estas son:

1. Competencias directivas que integran la dimensión estratégica

1.1. Visión del entorno externo de la organización

Es la capacidad demostrada del directivo para identificar fortalezas y debilidades, saber aprovechar las oportunidades, prevenir las amenazas del escenario y enfrentar los riesgos del entorno externo, que repercuten en el logro de las metas de la organización.

Comportamientos:

- Dominar las fortalezas y utilizarlas para solucionar los efectos de las debilidades.

- Dominar y aprovechar las oportunidades para contrarrestar los efectos de las amenazas.
- Demostrar habilidad para gestionar los riesgos y anticiparse a sus efectos.
- Prever los cambios en el entorno y proyectar como enfrentarlos.

1.1 Resolución de problemas de cierto grado de complejidad.

Es la capacidad demostrada para aplicar procedimientos y métodos e identificar causas y puntos claves de una situación o problema con cierto grado de complejidad, que se manifiestan en el ámbito de su responsabilidad, con un alto grado resolutivo en el proceso de toma de decisiones argumentadas, oportunas y racionales.

Comportamientos:

- Dominar los procedimientos para identificar las causas de las situaciones problemáticas.
- Determinar herramientas y procedimientos efectivos para solucionar de los problemas.
- Saber emplear técnicas de análisis de resultados, tendencias y comportamientos.
- Predecir desviaciones en la consecución de metas y objetivos.
- Saber solucionar problemas de forma objetiva y oportuna.

1.2. Gestión de recursos humanos, materiales, financieros y el tiempo

Es la habilidad de gestionar, integral y racionalmente, los recursos para el logro de los objetivos de la organización, con el compromiso de su empleo óptimo para obtener los resultados que se esperan de la actividad que dirige.

Comportamientos:

- Emplear eficientemente los recursos para lograr las metas de la organización.
- Saber los recursos a destinar hacia las prioridades claves de la organización.
- Decidir con responsabilidad, objetividad y transparencia el empleo eficiente de los recursos.
- Gestionar y emplear los recursos que administra con eficiencia y apego a la legalidad.
- Saber controlar el empleo eficiente de los recursos asignados.

1.3. Orientación como servidor público con excelencia en el servicio que presta

Es la motivación y satisfacción manifiesta del directivo en su actuación, caracterizada por la sensibilidad y el placer que experimenta al prestar el servicio; ser capaz de conocer, comprender y resolver las necesidades de las personas, de anticiparse a sus expectativas.

Comportamientos:

- Revelar el sentido de ser un servidor público, expresado en la calidad de su servicio.

- Anticiparse en su gestión a las necesidades de las personas y ofrecer soluciones.
- Atender las sugerencias que tributan a mejorar el servicio.
- Gestionar con eficiencia las quejas y reclamaciones de los promoventes.
- Trasladar oportunamente los intereses de los promoventes a la autoridad competente.
- Brindar el servicio con un trato ético, cordial y amable.

1.4. Relaciones de coordinación y cooperación efectivas

Es la capacidad de realizar, desarrollar y mantener vínculos de trabajo efectivos, con personas jurídicas y naturales claves para lograr los objetivos de la organización.

Comportamientos:

- Aplicar métodos efectivos para las relaciones de cooperación y coordinación.
- Gestionar con eficiencia las relaciones de coordinación y cooperación que tributen a los propósitos institucionales.
- Demostrar liderazgo en las relaciones que establece en el ámbito de su desempeño.
- Lograr relaciones estables dentro de la legalidad y los principios éticos morales.

1.5. La negociación en la solución de problemas y conflictos

Es la capacidad de adecuar su actuación, dentro de las normas legales y formales, con empatía y argumentos convincentes, para obtener el consenso y apoyo de actores externos claves, que inciden en los resultados de la organización.

Comportamientos:

- Encausar la negociación hacia la satisfacción de las necesidades de la organización.
- Lograr consenso en la negociación, hacia los objetivos de la organización.
- Ser versátil y flexible ante las propuestas viables que se producen en la negociación.
- Reaccionar ecuánime ante situaciones imprevistas y transformar la condición creada.
- Modificar los métodos de trabajo que se ajusten a los cambios de la situación.

2. Competencias directivas que integran la dimensión intratégicas.

2.1. La comunicación activa y efectiva con el entorno interno de la organización

Es la capacidad o cualidad del directivo, con conocimientos y habilidades, que favorecen la comunicación oral o escrita, clara y fluida, con observancia de los códigos y normas de las relaciones interpersonales, que aseguran el intercambio emisor-receptor y la calidad de los mensajes.

Comportamientos.

- Transmitir la información con un lenguaje objetivo, oportuno, preciso y agradable.
- Redactar con objetividad y calidad técnica la información oral o escrita a transmitir.
- Expresar adecuada educación formal, control de las emociones y lenguaje extra verbal.
- Inspirar confianza a las personas que lo rodean o escuchan.

2.2. La organización como condición esencial del actuar eficiente del directivo, en el entorno interno

Es la capacidad y cualidad del directivo para identificar misiones, determinar objetivos, planificar las tareas o procesos y decidir la persona idónea para cumplirlos; además, determinar procedimientos, valorar resultados, controlar y corregir las desviaciones. Comportamientos.

- Emplear técnicas y procedimientos para procesar datos e información.
- Identificar los colaboradores idóneos para asignar las tareas y misiones.
- Demostrar capacidad y operatividad en la obtención y valoración de la información.
- Proyectar objetivos y tareas a alcanzar por el órgano y los subordinados.

2.3. El logro de la empatía como la cualidad necesaria del directivo

Es la cualidad del directivo de saber escuchar, ser sensible y respetar los sentimientos de los demás, que le permiten ser solícito y fortalecer los vínculos en las relaciones interpersonales oficiales y no oficiales con su equipo y otros actores.

Comportamientos:

- Proyectar el alcance y complejidad de los objetivos, tareas y garantizar su consecución.
- Prever el control como parte del proceso de consecución de las metas de la organización.
- Saber escuchar con atención y observancia de las normas formales e informales.
- Manifestar sensibilidad y ser solícito ante los sentimientos de otras personas.

2.4. La delegación efectiva como capacidad distintiva del directivo eficiente

Es la cualidad que permite al directivo otorgar autoridad a los miembros de su equipo, para cumplir obligaciones y atribuciones a él asignadas, a partir de identificar sus potencialidades y posibilidades para desarrollar con calidad y eficiencia las tareas y lograr los objetivos.

Comportamientos.

- Tener carisma, ser respetuoso con sus colaboradores y personas con quien se comunica.
- Inspirar confianza en el comportamiento y forma de establecer relaciones interpersonales.
- Desarrollar potencialidades en los integrantes del equipo, de forma permanente y gradual.
- Asignar autoridad formal al subordinado para el desempeño de tareas delegadas y en su

participación en el proceso de toma de decisión.

2.5. Trabajo en equipo y liderazgo como la capacidad de conducir con éxito a grupos de colaboradores

Es la cualidad del directivo que propicia crear y practicar un clima de colaboración y confianza que asegura alcanzar las metas comunes; considera los aportes de los miembros del equipo y sabe cuándo subordinar su objetivo al bien colectivo y con ello, contribuir al cumplimiento de metas superiores.

Comportamientos.

- Conocer las potencialidades de los integrantes del equipo y, en consecuencia, asignar las tareas y misiones.
- Favorecer un clima de confianza en los resultados al alcanzar en el cumplimiento de las tareas asignadas e independencia en la actuación.
- Practicar las reglas del trabajo en equipo, así como estimular y favorecer el entendimiento y el consenso en el equipo.
- Observar, escuchar e interpretar las ideas de los miembros del equipo sin interrumpir.
- Saber cuándo y cómo solicitar opiniones, valorar con tacto las ideas y criterios de los miembros del equipo.

2.6. Gestor de la preparación profesional y mejora personal de los subordinados

Es la capacidad del directivo de responsabilizarse con la preparación, capacitación y superación de los miembros de su equipo, crear condiciones que favorece, estimula y facilita que se fortalezcan sus áreas de mejora (desarrollo próximo) y contribuye a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales y personales.

Comportamientos.

- Enfocar de forma objetiva y precisa las diferencias en las posiciones de los miembros del equipo y las encausa hacia al logro del consenso.
- Expresar respeto, cordialidad y comprensión de las características de la personalidad de cada miembro del equipo.
- Conocer el nivel de crecimiento y desarrollo real alcanzado por los subordinados y favorecer las vías y formas para su mejora continua.
- Conocer de los subordinados las potencialidades, las necesidades y prioridades profesionales, así como las motivaciones personales.
- Establecer el orden de las necesidades y prioridades para la capacitación y superación de los subordinados y gestionar su implementación.

3. Competencias directivas que integran la dimensión eficiencia personal

3.1. La proactividad como la capacidad creativa e innovadora

Es la capacidad del directivo de anticiparse a los cambios con iniciativa, creatividad y autonomía personal, proyectar soluciones innovadoras a los problemas o situaciones que pronostica y tomar decisiones racionales con criterios propios que impactan en la organización.

Comportamientos.

- Reaccionar ante cambios o situaciones nuevas y adaptarse con facilidad en corto plazo.
- Identificar y analizar tendencias para pronosticar comportamientos y proyectar soluciones.
- Ser capaz de evaluar la pertinencia de procedimientos o métodos y adecuarlos a las exigencias de los cambios o nuevas situaciones.
- Anticipar los posibles resultados de las tareas, misiones y problemas, demostrando resolutivez en su actuación.
- Aptitud para acometer, con objetividad, tareas de contingencia y nuevos desafíos.

3.2. El autogobierno, como cualidad consciente y disciplinada del actuar del directivo

Es la responsabilidad y disciplina del directivo en su actuación, acorde a la situación o problema, que enfrenta los obstáculos sin abandonar el propósito, concentrado en lo esencial, con autocontrol y una proyección personal adecuada.

Comportamientos.

- Manifestar autonomía en su desempeño y en la toma de decisiones realizándolo con argumentos y criterios propios en sus fundamentos.
- Es disciplinado en su actuar, lo que le permite enfocarse en alcanzar objetivos previstos.
- Tener recursos personológicos que le favorecen un alto grado de concentración y atención, en lo esencial, ante las situaciones complicadas y complejas del entorno.
- Reaccionar siempre con disposición ante hechos imprevistos y actuar en su transformación hacia resultados beneficiosos.
- Demostrar disposición y compromiso para enfrentar nuevos desafíos de la organización.

3.3. La gestión personal como la capacidad de operacionalizar el tiempo eficientemente y lograr los objetivos. Es la cualidad personal y la capacidad del directivo, para gestionar racionalmente el tiempo en función de los objetivos y las prioridades, con equilibrio ante situaciones estresantes y tomar decisiones acordes a la complejidad del problema.

Comportamientos.

- Gestionar el tiempo disponible en función de las tareas priorizadas tanto propias como de los subordinados.
- Dominar con equilibrio las fortalezas y debilidades personales para enfrentar el estrés en situaciones complejas y desafiantes.
- Ser capaz de tratar situaciones de riesgo y decidir con alto sentido de responsabilidad.

3.4 El desarrollo personal como el atributo personológico del directivo que permite objetivamente autoevaluarse

Es el atributo personológico del directivo, que le permite autoevaluarse con profundidad, reconocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles en lo profesional y personal, con la capacidad de cambiar en interés de fortalecerlos o superarlos respectivamente. Comportamientos.

- Reconocer sus puntos fuertes y débiles en su formación y desarrollo técnico-profesional y saber aprovecharlo con efectividad ante distintas situaciones.
- Ser crítico y autocrítico en su comportamiento, actuar de forma reflexiva, oportuna y objetiva cuando requiera rectificar su actuación.
- Emplear recursos efectivos en la autogestión del conocimiento que tribute a la mejora y desarrollo técnico-profesional personal y de los subordinados.
- Aprender la tecnología y la innovación como herramientas de la mejora continua.

Conclusiones

Los aportes de los distintos modelos y enfoques de los autores consultados, sobre la categoría competencias directivas, en especial, las de la Administración Pública, así como la aplicación de los métodos teóricos, empíricos e instrumentos de investigación, han permitido constatar la existencia del problema planteado en el diagnóstico del objeto de estudio y proponer el diseño de las competencias directivas y sus comportamientos asociados, para los cuadros de la directivos intermedios del Órgano Central de la Aduana.

La propuesta de las competencias directivas y sus comportamientos en sus tres dimensiones: estratégicas, intratéticas y de eficiencia personal, aportan a la alta dirección de la entidad, un valioso recurso para que, en un corto período de tiempo, sean implementadas, como un paso más en su perfeccionamiento integral.

Recomendaciones

- Aplicar la propuesta, a partir de existir las condiciones y no requerirse gastos materiales adicionales.
- Implementar la propuesta en la preparación de las reservas de cuadros, con métodos y programas que permitan adquirir las competencias y validar su aptitud, previo a promover.
- Vincular al proceso de evaluación de los cuadros, a la gestión por competencias, como una forma de medir resultados y propiciar el crecimiento profesional.

Referencias bibliográficas

1. Cardona P, Chinchilla N, Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas, Harvard Deusto Business, Massachusetts, Estados Unidos, 1999.
2. Chinchilla, M. y García, P.: Estudio sobre competencias directivas, España, 2001.
3. Congreso, PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. La Habana, Cuba. 2017.
4. Consejo de Ministros, Acuerdo 8615, Funciones específicas, estructura y reglamento Orgánico de la Aduana General de la República. La Habana. Cuba. 2019.
5. Cuesta Santos A, Método Delphi en la Determinación de Competencias de Directivos de Recursos Humanos y Seguridad e Higiene, La Habana, 2002.

6. Cuesta Santos A, Metodología de la Gestión por Competencias, asumiendo la Norma Cubana de Gestión de Capital Humano, Revista Gestión de Negocios, Brasil, 2011.
7. Cuesta Santos A, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos; Ed. "Félix Varela" y Academia, La Habana, Cuba. 2010.
8. Gaceta Oficial de Cuba, Decreto Ley No. 375, "De la misión de la Aduana General de la República". Ed Ordinaria No. 40, 2019. La Habana. Cuba
9. Gaceta Oficial de Cuba. Decreto Ley No. 13 "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas". Ed Ordinaria No. 30. Cuba. 2021.
10. Guilera Aguera LI, Competencias Directivas. FUNDIT, Guatemala, 2016.
11. López Quejido M, Proyecto de Consultoría de Recursos Humanos: Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Madrid, 2017
12. Puentes, Y. Modelo de Gestión Integral para las jefaturas municipales del MININT en Pinar del Río. Tesis de maestría, Universidad de Pinar del Río, Cuba. 2011.
13. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Ideas, conceptos y directrices del 8vo Congreso. Mayo 2021.
14. Resolución No. 526 "Manual de Funcionamiento Interno" del Jefe de la Aduana General de la República. La Habana. Cuba. Septiembre de 2019.
15. Salas Perea R; Díaz Hernández L; Pérez Hoz G, Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba, Escuela Nacional de Salud Pública. Educación Médica Superior, Vol. 28, No. 1 La Habana, Cuba. 2014.

Título: El perfeccionamiento de la Aduana General de la República, una experiencia desde una entidad Nacional de la Administración Pública.

Autores: Ing. Gemma Andux Collazo y Lic. Maidelis Rodríguez Méndez

Introducción

La Administración Pública tiene el cometido primordial de gestionar los esfuerzos estatales o de las diversas empresas e instituciones que componen al Estado, para garantizar el cumplimiento eficaz de la satisfacción de las necesidades mínimas de la ciudadanía, salvaguardar el orden interno de la nación y garantizar las relaciones burocráticas, jerárquicas e informativas que mantienen el sistema social, político y ciudadano operando.

Es una certeza que actualmente, casi todo el mundo se encuentra abarcado en el proceso de cambio en el ámbito de la Administración Pública y a su vez, resulta ineludible que el perfeccionamiento del Estado, conlleva a la modificación del comportamiento de sus instituciones y de los recursos humanos que hacen posible el cumplimiento del encargo estatal a cada una signado, con el objetivo de responder a los diferentes retos de la vida social, política, económica, medioambiental y jurídica.

Cuba, no está ajena a esta situación y enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución: la Administración Pública existe por y para el entorno que la circunda, con el reto principal de responder con efectividad a los requerimientos que le impone la sociedad como un todo y en el contexto de actualización de su modelo económico y social, le es imprescindible exigir a sus organizaciones, que realicen importantes replanteamientos sobre la concepción de la gestión y el funcionamiento de la Administración Pública (Gutiérrez Castillo; Neyra y Lissette Pérez 219); partiendo de la comprensión del papel y la responsabilidad social que les corresponde, en la gestión de los esfuerzos estatales para satisfacer, con eficiencia, las necesidades mínimas de la ciudadanía, salvaguardar el orden interno de la nación y garantizar las relaciones burocráticas, jerárquicas e informativas que mantienen el sistema social, político y ciudadano operando.

La actual transformación en Cuba refleja las demandas del uso de mejores prácticas en el proceso de Dirección de las organizaciones de la Administración Pública, y exige un mayor dominio de las funciones básicas que lo marcan como ciencia.

La Aduana General de la República, en lo adelante la Aduana, es una entidad nacional presupuestada, subordinada al Consejo de Ministros. A partir de diciembre de 2016 se sometió a un profundo proceso de perfeccionamiento de funciones estructura y composición, que abarcó al Órgano Central y sus unidades subordinadas. Como resultado, se aprobó como encargo estatal, el de proponer la política en materia aduanera, dirigir y controlar el cumplimiento de las disposiciones que regulan el tráfico internacional de mercancías, viajeros y los medios que los transportan y enfrentar, dentro de su jurisdicción y competencia, los hechos que ponen en riesgo

la seguridad de la sociedad socialista, la economía nacional y la salida internacional, garantizando un adecuado equilibrio entre la facilitación y la seguridad (Decreto Ley 375 de 2019), en correspondencia, el Consejo de Ministros aprobó mediante el Acuerdo No. 8615, sus funciones específicas, la estructura de su Órgano Central y entidades subordinadas, las cifras límites de trabajadores, así como el Reglamento Orgánico de la institución.

El objetivo de este trabajo es evaluar los resultados de la implementación del perfeccionamiento de funciones estructura y composición en la gestión aduanera, su impacto en la aspiración de cumplir su misión y funciones de servidor público brindando un servicio de excelencia, desde la perspectiva del perfeccionamiento herramienta para la mejora continua, con enfoque hacia los procesos, al tiempo que se plantean ideas que, al ser socializadas, pueden conducir al perfeccionamiento favorable y a la mejora de otras organizaciones de la Administración Pública.

Método empleado en el estudio: Se han empleado métodos teóricos como la Búsqueda Bibliográfica, el Histórico Lógico y el Análisis de Documentos que permitirán fundamentar teóricamente todo el proceso de la investigación y parte de los resultados. Los métodos de Enfoque de Sistemas y Análisis-síntesis para analizar los elementos esenciales que permitan evaluar los resultados de la implementación del perfeccionamiento de la Aduana, delimitar la relación de los resultados no alcanzados en la gestión aduanera con las funciones, estructura y composición de las unidades organizativas y para revelar las partes y el todo que componen la concepción de las unidades organizativas que se asocian con enfoque hacia los por procesos.

Desarrollo

La Dirección, como ciencia, es el resultado de las formaciones económico y social, estrechamente ligadas al nivel de desarrollo de las fuerzas productivas y al carácter de las relaciones de producción, en cada etapa del proceso económico y social de la humanidad. Se define por el diccionario Larousse como: la acción y efectos de dirigir, pero existen diversas formas en las que se ha definido esta ciencia, sobre la base de esa esencial idea, siendo el arte de lograr que se hagan cosas a través de otras personas, integrando componentes o funciones básicas.

La organización como función del proceso de Dirección, tiene el objetivo de establecer la coherencia funcional de un grupo humano, para interactuar con el entorno interno y externo, mediante una profunda coordinación, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de una entidad o unidad organizativa cualquiera. A su vez, varios son los autores nacionales y foráneos que han conceptualizado la gestión de los recursos humanos y para este trabajo, resulta factible la definición que expresa que es el conjunto de actividades administrativas, orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos (Equipo editorial, Etecé).

Por tanto, existe una relación directa y proporcional entre la función de organización y la gestión de los recursos humanos, como procesos que se complementan de forma ineludible.

Por otra parte, la estructura de las organizaciones son un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo que resulta de los procesos de división del mismo, generando rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Marín 2012).

De lo anterior se resume la relación existente entre los procesos de dirección, organización y gestión de los recursos humanos, como garantes de la consecución de los objetivos de una organización que brinda servicios públicos, sin funciones de lucro.

Atendiendo al contexto de Cuba, en su análisis sobre los problemas que, a su entender, limitaban la efectividad del proceso de Dirección (Guevara de la Serna, 1965), en ejercicio de una crítica constructiva al referirse a la dificultad del Estado, señala: "...A veces hemos pretendido resolver el problema de la organización mediante esquemas -los famosos organogramas (...) y la creación de cargos para ocupar el huequito del organograma...". Lo anterior se traduce en una práctica común de las organizaciones, de solucionar problemas creando nuevas estructuras y cargos, sin profundizar en medidas organizativas hacia lo interno, como primera opción a la solución de los problemas.

Un nuevo punto de partida que presupone la necesidad de que los sujetos de Dirección alcancen mayor dominio para la aplicación de la ciencia, en su labor cotidiana de dirigir, se muestra en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, donde se precisan los objetivos estratégicos de dicha actualización, a partir de los cuales emergen principios y las principales transformaciones que lo caracterizan, entre las que se destaca: "Perfeccionar el Estado, sus sistemas, órganos y métodos de Dirección, como rector del desarrollo económico y social, coordinador y regulador de todos los actores". (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, 2017).

En la conceptualización de los Lineamientos aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba, se define claramente el papel del perfeccionamiento del Estado, sus sistemas, órganos y métodos de dirección, como rector del desarrollo económico y social, coordinador y regulador de todos los actores; lo que implica concentrarse en las funciones inherentes a consolidar las políticas sociales universales relevantes, como la formación de valores, la calidad de los servicios públicos; modernizar la administración pública y la descentralización de facultades, entre otras. A la vez, enfatiza en una aplicación más efectiva de la política de cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas, aspecto que en el Octavo Congreso se ratificó, por su carácter estratégico. La Política de Cuadros requiere un constante perfeccionamiento y actualización, que asegure la selección, formación y promoción de cuadros que se caractericen por su compromiso con la Revolución, humildad, modestia, ejemplo personal, liderazgo, que se distingan por cualidades como la sensibilidad por los problemas del pueblo, la disposición para la entrega y la capacidad de enfrentar la adversidad con creatividad que inspire y motive la innovación.

Por tanto, continúa siendo una prioridad para el Estado en el contexto actual, el perfeccionamiento de los sistemas y órganos de Dirección para mejorar la gestión en las organizaciones; la capacitación y competencia de los recursos humanos, donde se incluye a los

cuadros que los dirigen; así como, la definición y delimitación de funciones estatales, comunes y específicas, en los organismos y órganos de la Administración Central del Estado.

Para la Administración Pública cubana, el esfuerzo se debe orientar al cambio en la manera de hacer, de entender y de comprender, el objetivo a alcanzar y las características de la actividad para lograrlo, en correspondencia con cada momento histórico, se requiere avanzar a un empleo más atemperado de la teoría elemental de la Dirección para romper con la inercia y la rutina en las acciones que no nos deja llegar a nuevas perspectivas, lo que podría tomarse en cuenta para su perfeccionamiento.

El perfeccionamiento funcional, de estructura y composición de la Aduana con enfoque a la gestión por procesos.

Como resultado del proceso desarrollado en la Aduana, sobre la base de las indicaciones de organización No. 10 de 2015, para la elaboración de las propuestas de perfeccionamiento funcional, estructural y de composición de la Aduana, de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, emitidas en noviembre de 2015, así como los principios de organización señalados por el Dr. C. Ing. Martínez Carlos, se obtiene un diagnóstico que identifica un total de 118 problemas, de ellos, 4 asociados a la misión; 70 de carácter organizativo - funcional, 11 de estructura, 4 de composición y otros 29 problemas de carácter material, financiero y tecnológicos. Del total, 94 han encontrado solución con medidas organizativas internas de la Aduana. En 24 problemas, se identifica su solución con propuestas a corto, mediano y largo plazo, previa aprobación de los niveles superiores de decisión; dentro de ellos, para un total de 13 problemas, se presentaron propuestas enmarcadas en el perfeccionamiento funcional, de estructura y composición de la organización.

En esa primera etapa de perfeccionamiento, los problemas fundamentales relacionados con las funciones, la estructura y la composición de las unidades organizativas, se centran en la no correspondencia de la misión y las funciones específicas con la actividad de la Aduana; la superposición o duplicidad de funciones de dirección y ejecutivas; la carencia de gestión por procesos, por la disgregación de órganos con misión y funciones afines; la ausencia de estructuras que respondan al cumplimiento de encargos estatales relevantes, (seguridad a la salida internacional) o la gestión de la comunicación institucional, dado el impacto que tiene en una institución de servicios públicos.

Como resultado, se actualizó la nueva misión de la Aduana (Decreto Ley No. 375), las funciones específicas, la estructura del Órgano Central, sus unidades subordinadas y el nuevo Reglamento Orgánico (Acuerdo No.8615), implementado a partir de julio de 2019. Con la nueva estructura, más racional, compacta y flexible, se eliminan la duplicidad de funciones y se delimitan metodológicas y de control de las ejecutivas. Se agrupan unidades organizativas con el propósito de gestionar integralmente los procesos, para lo cual se constituyen dos (2) direcciones generales (Procesos Aduaneros y la de Organización y Sistemas), que integran y coordinan direcciones y departamentos que tributan a un proceso común; se crea una Secretaría, como órgano auxiliar para fortalecer y asegurar el proceso de toma y control de decisiones del Jefe de la Aduana y se

crea un Centro de Desarrollo de Software y Aplicaciones, para potenciar el desarrollo institucional, asociado a las nuevas tendencias del comercio y las normas internacionales; así como los diferentes instrumentos desarrollados por la Organización Mundial de Aduanas, de cuyos acuerdos Cuba es signataria.

La composición de las unidades organizativas (plantilla de cargos), necesaria para el cumplimiento de la misión y las funciones, es determinada mediante un minucioso trabajo de cálculo de carga y capacidad de trabajo, con la aplicación de una herramienta informática, adaptada para las actividades de regulación, control y apoyo, con garantías de racionalidad en las plantillas de cargos, de acuerdo al fondo de tiempo laborable, que definió la necesidad de incrementar 583 cargos. La valoración económica demuestra la necesidad de incremento promedio de presupuesto anual en alrededor de cuatro (4) millones de pesos, por concepto de gasto de personal, inversiones de infraestructura y mobiliario.

Transcurridos 24 meses de la implementación, se realiza una valoración de su impacto en los resultados de la gestión de la institución, a partir de un recorrido por los problemas identificados antes y los resultados actuales, con el objetivo de identificar y corregir las fisuras existentes, tomando en cuenta las mejores prácticas reconocidas en la gestión organizacional, los criterios y experiencias de los actores que intervienen en los procesos de gestión de la institución y el intercambio realizado con la Dirección de Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección, del Consejo de Ministros.

Para ello se recurre al estudio de los documentos rectores como el Reglamento Orgánico y el Manual de Funcionamiento Interno de la Aduana, manuales de atribuciones y obligaciones de las unidades organizativas, informes de balances de cumplimiento de objetivos de trabajo del año 2019 y 2020. Plan de desarrollo de la Aduana hasta el 2030, resultados de las auditorías realizadas por la Contraloría General de la República en 2019 y 2021, así como sus planes de medidas. También se evaluaron los documentos emanados de las reuniones de conceptualización e implementación de los sistemas de trabajo de cada una de las especialidades rectoras que conforman el Órgano Central.

Con la información obtenida, ha sido elaborada una herramienta (encuesta) para ser aplicada a 27 cuadros directivos intermedios, de la nomenclatura de vicesjefe, directores y jefes de departamentos independientes del Órgano Central, con el objetivo de conocer su percepción sobre la nueva estructura y su relación con los resultados en la gestión del Órgano Central, como rector metodológico y directivo de la aplicación de la política aduanera en el país.

De los datos de los encuestados se constata que los 27 cuadros son graduados de nivel superior, nueve (9) son master o especialistas de posgrado y tres se encuentran cursando una maestría, los que en su totalidad representan el 44% del total. El 66 % ha recibido el Diplomado de Administración Pública para los cuadros del Estado y el Gobierno. El 65 % tiene formación especializada en aduana. Al evaluar la experiencia o antigüedad en la Aduana, se obtiene que 19 (70%) acumulan más de 10 años y seis (22%) acumulan entre tres (3) y 10 años; solo dos (8%), acumulan menos de tres años en el trabajo aduanero. También se indaga sobre la experiencia en

el ejercicio de la dirección y se constata que 18 (66%) acumulan más de 10 años, mientras que seis (22%) entre cinco y 10 años; en conjunto representan el 86 % del total. De la caracterización realizada se concluye que cuentan con la preparación y experiencia para ser consultados.

La encuesta consta de 27 ítems, con la pretensión de conocer la opinión de los directivos sobre la correspondencia entre la misión y las funciones específicas asignadas a la Aduana y a su vez sobre esta correspondencia en cada unidad organizativa. Además, que indaga sobre la duplicidad o superposición de funciones, la disgregación de estructuras que tributan a un mismo proceso, la armonización de los resultados, el enfoque de gestión por procesos y la integración de órganos en los flujos coherentes de trabajo. Así mismo se diseñaron tres preguntas encaminadas a indagar la percepción general de los encuestados sobre la preparación técnico profesional del equipo de dirección del Órgano Central, el empleo del trabajo en equipo como práctica y la visibilizarían de liderazgo en los jefes de las unidades organizativas. Las respuestas se solicitan mediante una escala de cinco (5) valores, con etiquetas de plenamente de acuerdo (5); bastante de acuerdo (4); medianamente de acuerdo (3), bastante en desacuerdo (2) y plenamente en desacuerdo (1). Se ha comprobado la fiabilidad de la escala, mediante el cálculo de la constante Alfa de Cronbach, que arroja un valor de 0,8. (SPSS Statistic versiyon 24.0). Las respuestas recibidas también fueron evaluadas por descriptivos estadísticos de frecuencia (moda, mediana, media y desviación estándar), que permiten identificar los temas en los cuales se debe profundizar con los cuadros encuestados mediante entrevistas personalizadas.

Como resultado de la encuesta, las entrevistas, así como de la observación y análisis de los documentos rectores de organización, las normativas y procedimientos, los resultados de trabajo por períodos para el cumplimiento de los objetivos y las causas que inciden las no conformidades, se obtuvo un diagnóstico mediante el cual se identificaron 27 problemas, siendo los más significativos y complejos de resolver los siguientes:

1. En las funciones específicas de la Aduana, no se reflejan los procesos actuales de inspección en frontera, ni de desarrollo de los sistemas tecnológicos específicos de la Aduana.
2. Se aprecia un exceso de estructuras independientes anexas al Órgano Central de la Aduana que pueden integrarse a las unidades organizativas de este.
3. Persiste dispersión de estructuras con funciones y actividades que tributan a los procesos aduaneros, que no se integran junto a los restantes órganos de la Dirección General de Procesos Aduaneros y otras que pertenecientes a la Dirección General, no se integran ni armonizan sus resultados como proceso único, por lo que no se ha logrado el objetivo de integrar todos los procesos aduaneros para que funcionen como un todo en la consecución de metas comunes.
4. Los procesos de dirección se encuentran dispersos, la denominación, misión, estructura y composición de la Dirección General de Organización y Sistemas no abarca ni integra las

unidades organizativas que intervienen en los procesos de control y gestión de la información ejecutiva, como parte integrantes del ciclo de dirección y herramientas para el monitoreo de la marcha de los procesos y la toma de decisiones por la alta dirección.

5. La esfera de ciencia, tecnología e innovación para la mejora de la organización, aunque con un alto desempeño, se desarrolla de forma empírica, sin implementar la política aprobada por el Estado, se carece de una estructura dirija la actividad en la aduana.
6. Los procesos de gestión de recursos humanos, logísticos, financieros, contables y tecnológicos, que aseguran la actividad fundamental, se encuentran dispersos en varios órganos, no se logra una gestión integrada ni el carácter sistémico que los complementan.
7. Persisten funciones que se duplican en los órganos: Departamento y Unidad de Atención a la Población; Unidad de Aseguramiento a la Aduana y Unidad de Servicios. A su vez, en las unidades de Aduana Control Mercantil y Aduana Mariel, así como en la Aduana Aeropuerto Internacional José Martí y Aduana de Carga Internacional, existe alta carga administrativa, que complejiza el desarrollo de la misión principal, además de algunos procesos lineales de la actividad fundamental, que por su naturaleza se complementan, se encuentran fragmentados en ambos dúos de unidades, todo lo cual impacta en la calidad tiempos de prestación del servicio, así como repercute en considerables gastos de personal, recursos materiales, alquiler de locales e inversiones.
8. Persiste la gestión de recursos humanos enfocados a los perfiles de cargos y no hacia las competencias, déficit que se manifiesta en la gestión se la selección de las reservas de cuadros y en los procesos de promoción de estos, donde se visibiliza el compromiso con la Patria y su Revolución, a la par de la preparación técnico-profesional; no así el enfoque de cualidades personológicas como servidor público. Por ende, se carece del sistema de competencias exigibles a los cuadros, funcionarios y trabajadores en general, en el ejercicio de la función pública aduanera, en aras de alcanzar la prestación del servicio de excelencia que exige el Estado y al que aspira recibir la ciudadanía.

A partir de esta evaluación se generaron 16 propuestas, como parte de un proceso de mejora continua de la entidad, desde el punto de vista organizativo; que van a permitir tener una estructura más racional, lineal, compacta y flexible, que resuelve definitivamente el problema de la duplicidad o superposición de estructuras y funciones que aún persisten. También se persigue un funcionamiento en correspondencia con los desafíos y los retos que supone para los servicios públicos, las nuevas formas de gestionar procesos e interactuar con la población, a tono con el incremento de la automatización de los procesos, la interacción con el público a través de plataformas digitales, que elimine trabas y simplifique trámites, para lo cual se propone reducir la dispersión de unidades organizativas e integrarlas como un todo, de forma que aseguren los procesos, con una clara definición de las responsabilidades en la consecución de los objetivos.

Dentro de las transformaciones más relevantes se encuentra la integración, a las direcciones generales del Órgano Central, en correspondencia con la naturaleza de los procesos que gestionan, de ocho (8) unidades subordinadas dispersas; la fusión de dos unidades de

aseguramiento y apoyo y la extinción de otra unidad, cuyas funciones de supervisión e investigación fueron trasladadas a otros órganos y unidades a los que les corresponden. Con ello, de un total de 11 unidades subordinadas de aseguramiento y apoyo se reducen solo a dos.

Se perfecciona la estructura de la Dirección General de Procesos Aduaneros, a la que se le integra las Direcciones de Recaudación y se crea la Dirección de Desarrollo de procesos aduaneros, la cual surge de la fusión del Departamento de Desarrollo con el Centro de Desarrollo, con la intención de que el desarrollo de los procesos y procedimientos vayan de la mano con el desarrollo de los soportes tecnológicos que permiten hacer de la institución una aduana moderna, ágil, segura, disminuyendo al máximo los trámites y las trabas para una mayor satisfacción de las personas naturales y jurídicas a las cuales se les brinda el servicio. Además, en su Dirección de Gestión y Control de Riesgos, se actualizó la misión y las funciones específicas, que de conjunto con la integración el Departamento de Inspección en Frontera y la fusión de los departamentos de Enfrentamiento y de Análisis, se garantiza una gestión y un sistema informativo armónicos y coordinados, en función de los objetivos y metas comunes.

Se crea una Dirección General de Gestión Integral de Recursos, que integra y coordina como un todo, la planificación, adquisición, distribución de los recursos financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos que aseguran el cumplimiento la misión aduanera, así como controla la correcta ejecución o empleo de los mismos y garantiza un enfoque de gestión por procesos, con garantías de adecuados flujos de trabajo en la ejecución de los mismos.

Por otra parte, se demostró que existe dispersión en el cumplimiento de las funciones que aseguran el proceso de Dirección. La propuesta de que la Dirección General de Organización y Sistemas sea rediseñada como una Dirección General de Procesos de Dirección, en la cual se integran cinco (5) órganos encargados de las funciones de planificación; organización; la gestión de la información; calidad; el control interno y la actividad de Ciencia, Tecnología e Innovación, como herramientas de la alta dirección de la institución para la consecución de los objetivos.

Así mismo, fortalece la estructura de la Terminal de Cargas, como escalón ejecutivo y de mando principal de las unidades de base, enfocado en su actividad fundamental, de prestar un servicio de excelencia a las personas naturales y jurídicas en la gestión de sus cargas. Con esta medida se reducen cuatro (4) aduanas a dos, mediante la fusión de unidades.

La evaluación y determinación de las plantillas de cargos se realiza mediante el cálculo de balance de carga, capacidad y tiempo de trabajo, que además permite demostrar y concientizar a los directivos y trabajadores de las actividades y períodos a ejecutar para garantizar las misiones en el fondo de tiempo laborable con adecuado aprovechamiento de la jornada laboral y garantías del tiempo de descanso para satisfacer necesidades personales y la recuperación de la fatiga que produce el trabajo.

Como resultado se constata la necesidad de reducir 188 cargos, correspondiente fundamentalmente a las Aduanas y unidades de aseguramiento que se fusionan.

En el ámbito económico, la propuesta representa un ahorro total de 38 millones de pesos. De ellos 11 millones por vestuario, calzado, salario, vacaciones, impuestos y contribuciones por el empleo de la fuerza de trabajo, por la amortización de cargos y reducción de trabajadores. También se ahorra por conceptos de inversiones, dejan de ejecutarse unos 26,5 millones de pesos, previstos para construir un edificio socio-administrativo en el Mariel y otros 498 mil pesos anuales que hoy se destinan para arrendar locales.

Conclusiones

El perfeccionamiento para las instituciones, debe ser visto desde la organización, como función del proceso de Dirección, que responde a la necesidad de coordinar las acciones y recursos de todos los entes involucrados en el logro de su misión, que ante un contexto hostil y complejo como el actual, se debe asumir con decisiones estratégicas.

Para la Aduana, el perfeccionamiento implementado y la propuesta actual, han sido el resultado de un minucioso y objetivo proceso de diagnóstico, en el que se ha tenido en cuenta el impacto del entorno, que obligan a hacer cambios en la estrategia de su gestión. Sin tener en cuenta el periodo de tiempo transcurrido y que responden a una necesidad; que bajo ningún concepto debe centrarse en una preocupación por los cargos, quienes lo ocuparán o la definición del tamaño de la plantilla de personal, sino en la relación y armonía que debe existir entre la misión y las funciones de una unidad organizativa, con la organización estructural y los recursos humanos que se requieren para su consecución, con enfoque a los procesos, combinación por la cual ha apostado la Aduana para el logro de su visión de prestar un servicio de excelencia.

En el ámbito de la administración pública, ejercida mayoritariamente por instituciones presupuestadas, cuyos gastos de funcionamiento corren a cuenta del presupuesto del Estado, debe primar el equilibrio entre la funcionalidad y la racionalidad, sin detrimento del cumplimiento de las obligaciones, la sensibilidad y las condiciones de vida, como garantes de la calidad que toda entidad de los servicios públicos, está obligada a prestar a la ciudadanía.

Bibliografía.

1. Acuerdo 8615 del Consejo de Ministros de Cuba, de fecha 26 de junio de 2019. La Habana. Cuba.
2. Castro, Fidel. (1984) Discurso pronunciado en Cienfuegos por el 31 aniversario del Asalto al Cuartel Moncada. Consultado el 10 de agosto de 2020:
<http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso>.
3. Congreso, PCC. (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Consultado el 10 de agosto de 2020:

<http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta>.

4. Congreso, PCC. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Consultado el 10 de agosto de 2020:

<http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos>.

5. Decreto Ley 67 “De la Organización de la Administración Central del Estado”, Gaceta Oficial de la República de Cuba Extraordinaria No. 9, 19 de abril de 1983, La Habana, Cuba

6. Decreto Ley No. 375, “De la misión de la Aduana General de la República”. Gaceta Oficial de Cuba No. 40, edición ordinaria de 9 de mayo de 2019; La Habana, Cuba.

7. Equipo editorial, Etecé. "Administración Pública", Argentina. Septiembre de 2021.
<https://concepto.de/administracion-publica/>

8. Guevara, Ernesto (1965). Carta del Ché a Fidel, 26 de marzo de 1965 ¿qué hay de nuevo? La Habana. La Tizza Cuba. Consultado el 10 de agosto de 2020: <https://medium.com/la-tiza/carta>.

9. Gutiérrez, Orlando; Tabares, Lourdes; Pérez, Lisette. Retos de la Administración Pública en Cuba. Universidad de la Habana. junio 2019. versión On-line ISSN 0253-9276. UH. No.287.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000100064.

10. Informe de propuesta de perfeccionamiento de funciones, estructura y composición de la Aduana General de la República, presentado a la Comisión de Implementación. La Habana, Cuba. 2017.

11. Informe de propuesta de perfeccionamiento de funciones, estructura y composición de la Aduana General de la República, segunda etapa, presentado a la Comisión de Implementación. La Habana, Cuba. 2021.

12. León, Ernesto (2020). La Dirección en la Administración Pública. Un acercamiento al tema desde el contexto cubano actual. Administración Pública y Desarrollo. Otras Miradas para su Perfeccionamiento en Cuba, Libro V Taller de Administración Pública CEAP, Universidad de La Habana, Cuba.

13. Marín, Diego (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Consultado en bibliografía del curso “Organización” de la Maestría en Dirección, Edición 22, CETED, Universidad de La Habana, Cuba.

14. Martínez, Carlos. Principios de organización, Universidad Central "Marta Abreu". Villa Clara, Cuba. Consultado en bibliografía del curso “Organización” de la Maestría en Dirección, Edición 22, CETED, Universidad de La Habana, Cuba.

15. Mintzberg, Henry (1991). Diseño de organizaciones eficientes, 2da reimpresión. Librería “El Ateneo” Editorial.
16. Quiroa, Myriam. Gestión de recursos humanos. Economipedia.com enero, 2021.
17. Redacción del Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Ideas, conceptos y directrices del 8vo Congreso. Mayo 2021.
18. Resolución No. 526 “Manual de Funcionamiento Interno” del Jefe de la Aduana General de la República. La Habana. Cuba. Septiembre de 2019.

Título: El fomento de micro, pequeñas y medianas empresas de base tecnológico en Cuba: oportunidades y desafíos.

Autor: Lic. Evelyn Torres Estrada.

Introducción.

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en Cuba es una realidad en nuestros días, posibilitando la materialización de disímiles emprendimientos tanto privado como estatales. Paralelo a esto surge la necesidad de mejorar el entendimiento de este tipo de empresas con peculiaridades muy diferentes a las que hasta este momento caracterizaban al sistema empresarial cubano, centralizado, en su mayoría estatal y compuesto por grandes empresas. La incorporación de este nuevo actor en nuestro modelo económico y social va a requerir no solo formalizarlo sino estudiarlo, y fomentarlo de la mejor manera posible, con vistas a que tributen a la transformación productiva que necesita y requiere el país. De este universo de empresas las MIPYMES de base tecnológica van a jugar un papel importante, debido a su capacidad de generar mayores niveles de empleo, al crecimiento acelerado de sus ventas y valor agregado, pero muy en particular por su dinámica de innovación, alta productividad y su capacidad para generar conocimiento, haciéndolas muy competitivas dentro del sistema productivo. Por tales motivos la presente investigación va a tener como objetivo aportar los resultados teóricos en materia de emprendimiento y fomento de MIPYMES, en especial de base tecnológica.

Desarrollo

La investigación fue desarrollada a nivel descriptivo mediante el estudio de literatura actualizada de las principales aportaciones teóricas sobre qué entender por emprendimiento, MIPYMES de base tecnológica, ecosistema de emprendimiento y políticas para su fomento, dando como resultado una comprensión del objeto de estudio, así como desafíos y oportunidades a tener en cuenta para su fomento en el país.

¿Qué es el emprendimiento y su relación con las MIPYMES?

La palabra “emprendimiento” y su actor principal el “emprendedor” (entrepreneur) etimológicamente proviene del idioma francés, del verbo emprender (entreprendre) de origen latín, y se define como la acción y resultado de acometer, iniciar o comenzar una obra, especialmente si encierra dificultad o riesgo.

Durante siglos ha sido conceptualizado con diversas acepciones. Es un término muy utilizado en el ámbito empresarial hoy día, relacionado a la innovación y a la creación de nuevas empresas o proyectos, muy fuertemente vinculada con la dinámica productiva de los países. El primero en introducir el término entrepreneur en la literatura económica fue Richard Cantillon en el siglo

XVIII, mediante un análisis del comerciante de la época, definiéndolo como el agente que compra medios de producción a un precio cierto, los combina, creando un nuevo producto y lo revende gradualmente, asumiendo riesgos y viviendo en una incertidumbre constante (Yépez & Mora, 2020).

Tiempo después el economista francés Say (1821) utiliza el término en su libro “Tratado de Economía Política” para distinguir entre aquellos prestamistas de capitales y los empresarios (entrepreneur) que mediante la combinación de recursos creaban nuevos negocios. Introduce además nuevos elementos a la definición de Cantillon con la inclusión de características singulares en el emprendedor como el liderazgo, la previsión, tomador de riesgos, entre otras. Destaca además la importancia del emprendimiento para el individuo y la sociedad y para el crecimiento económico. Sus planteamientos exponen, que un estado será más próspero en la medida en que esté provisto de más comerciantes, agricultores e industriales que de individuos dedicados a la ciencia o al arte principalmente.

Economistas británicos han hecho su aporte a la teoría como John Stuart Mill que le dio una mayor importancia al emprendimiento para el crecimiento económico y expresó que su desarrollo requiere de habilidades no comunes. Alfred Marshall fue un poco más allá y planteó que estas pueden ser aprendidas. Además fue el primero en reconocer formalmente la necesidad del emprendimiento para la producción (Tapia & Tapia, 2016).

Uno de los economistas de mayor contribución al concepto de emprendimiento de Cantillon y Say fue Joseph Alois Schumpeter, con su teoría del “espíritu emprendedor” (Proaño, 2015). Este se deriva de los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo, en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen.

Para dicho autor, las innovaciones implican llevar a cabo nuevas combinaciones de factores que se basan en elementos que de alguna forma ya existen pero que son organizados en una forma novedosa y original. Que hasta tanto dicha invención no se haga, será económicamente irrelevante (Castillo, 1999).

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria, dinámica y fuera de lo común que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Otras características que le otorgó fueron iniciativa, visión, imaginación y liderazgo.

Otro economista importante, estadounidense, Frank Knight, durante la primera mitad del siglo XX, aportó nuevas miradas a la teoría con su análisis del fenómeno del emprendimiento desde la óptica del riesgo y la incertidumbre. Muestra además características y atributos de un emprendedor y define que su éxito depende de tres elementos: capacidad, esfuerzo y suerte (Tapia & Tapia, 2016).

Por su parte Israel Meir Kirzner destaca una característica fundamental en el emprendedor, y es la capacidad de identificar oportunidades en el mercado. Su estado de alerta ante la información detectando oportunidades de ganancia, le permite actuar en el mercado equilibrándolo en la

medida que realiza negocios y aprovecha estas oportunidades que otros agentes no habían percibidos (Yépez & Mora, 2020). Este autor enfatiza el rol equilibrador del emprendimiento contrapuesto al de Schumpeter. Hoy en día se aceptan ambas corrientes (Castillo, 1999).

En los últimos tiempos Isenberg (2011) ha presentado al emprendedor como una persona que continuamente busca valor económico a través del crecimiento y, como resultado, siempre está insatisfecho con el status quo, lo que lo lleva a aspirar y arriesgarse cada vez más.

Autores como W. Bygrave (como se citó en Proaños, 2015, p.4) lo han definido como un proceso, el cual ocurre en diversas etapas y que involucra funciones, actividades y acciones asociadas a la percepción del emprendedor de dichas oportunidades y a la creación de empresas para materializarlas.

Los diversos aportes teóricos analizados acerca del emprendimiento, muestran que el concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo. Desde que fue introducido por primera vez por Cantillon, elementos como la importancia que tiene para el crecimiento económico, la necesidad que reviste para la producción, las características y habilidades propias que debe tener el emprendedor, la capacidad inherente de identificar oportunidades y aprovecharlas, la posibilidad de ser aprendidas, la innovación como herramienta fundamental, el riesgo y la incertidumbre como ambientes determinantes, la búsqueda continua de valor económico dada la insatisfacción constante con el status quo, así como su visión de proceso, son algunas de las tantas aristas que dan constancia de la complejidad del fenómeno.

Las nuevas empresas resultado de estas iniciativas emprendedoras denominadas MIPYMES no son versiones de grandes empresas de menor tamaño, pues su dinámica y organización interna es distinta, así como también su dinámica empresarial, la forma de relacionarse con los agentes económicos, con los proveedores y compradores, e inclusive con los empleados (Alvarez & Lima, 2009).

Su tamaño, puede variar de país a país, y se determina haciendo una comprensión de la realidad de cada una de ellas. En algunos casos su definición se basa en la variable empleo, donde normalmente empresas con menos de 10 empleados son determinadas como microempresas; empresas con 11 a 50 empleados como pequeñas empresas, empresas con 26 a 200 empleados como medianas empresas y con más de 200 empleados como empresas grandes (Alvarez & Lima, 2009). En otros casos su definición incorpora variables como el valor de los activos y las ventas, en combinación con la variable empleo, o bien por separados cada una de ellas.

¿Qué entender por MIPYMES de base tecnológica?

En las últimas décadas las pequeñas y medianas empresas de base tecnológica (EBT) han ido ganando importancia en el ámbito social, económico y de las políticas públicas. Su importante rol en la construcción de economías competitivas mediante la introducción de productos nuevos de alta tecnología y de nuevas industrias emergentes (Cunha, Silva, & Teixeira, 2013) ha propiciado en muchos países crecimiento económico, desarrollo, mayor estado de bienestar y prosperidad.

A esto se le suma su potencialidad para garantizar mayor empleo de calidad y su papel estratégico en los sistemas nacionales de innovación al favorecer la transferencia tecnológica de las academias, centros de investigaciones y universidades a los sistemas empresariales (Trenado & Huergo, 2007).

La ausencia de una definición comúnmente aceptada tanto por la academia como por organismos encargados de políticas públicas ha propiciado la proliferación de conceptualizaciones más amplias o más restrictivas y diversas denominaciones como son Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBTs), Pequeñas Empresas de Base Tecnológica, Pymes de Alta Tecnología, Pymes Innovadoras y otras similares (Fariñas & López, 2006), dificultando su estudio. A continuación se exponen algunas de estas conceptualizaciones.

Las primeras referencias de estas empresas se conocen de las investigaciones del autor Arthur D. Little y su grupo de investigación, los cuales la definían como "Negocios propios independientes orientados a la explotación de un invento o innovación tecnológica, lo que implicaba asumir riesgos tecnológicos considerables, de nueva creación, entendiendo por aquellas que cuentan con no más de 25 años de antigüedad" (Little, 1977).

Criterios similares a los de Little (1977) exponen los autores Shearman y Burell (como se citó en Trenado y Huergo, 2007) que las define como nuevas e independiente cuya actividad se relaciona con nuevas industrias. A estas definiciones Storey & Tether (1998) las calificó de estrechas y restringidas proponiendo una definición más amplia, definiéndola como empresas pequeñas, de propiedad independiente, de reciente creación que tratan de desarrollar y explotar comercialmente una innovación tecnológica. Esta última característica lo contempla además estudios de March Chordà (2004)(como se citó en Chordás y Esquivel, 2007) considerándola como una categoría específica que las distingue de la mayoría de MIPYMES.

Para Fariñas y López (2006) es un colectivo empresarial relativamente heterogéneo, compuesto por empresas expertas tecnológicamente en campos altamente especializados, que desempeña un papel importante en el proceso que conduce a la innovación tecnológica. Algunas áreas donde se han desarrollado principalmente estas empresas son la informática, las comunicaciones, la mecánica de precisión, la biotecnología, la química fina, la electrónica y la instrumentación, áreas de la llamada industria 4.0.

Kantis y Angelelli (2020) las muestra como toda organización creada sobre la base de conocimientos con potencial innovador surgidos de actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) llevadas a cabo al interior de instituciones académicas y científico-tecnológicas; y de empresas, o en vinculación con ellas, así como también del conocimiento que existe y circula a través de otras actividades que hacen al objeto y especialidad de estas organizaciones.

En esta última definición los autores amplían el rol de las EBT exponiendo que constituyen un fenómeno mucho más amplios que los spin-off de las academias, donde tradicionalmente surgían estas empresa, ya que excede lo que sucede en el marco de las universidades, instituciones y centros de I+D (Kantis & Angelelli, 2020).

El estudio de este tipo de empresas ha arrojado muchos criterios para analizarlas, y tipologías. El autor Delapierre (como se citó en Chordás y Esquivel, 2007,p.100) muestra diferentes criterios a partir del análisis de tipologías de estas empresas en casos de estudios en Francia de diferentes autores, siendo estos criterios: ser nuevas empresas creadas por científicos; ser de alta tecnología que operan en la frontera entre investigación y producción; que transfieren y producen nuevos productos en nuevos mercados mediante la aplicación de nueva tecnología; micro empresas innovadoras que desarrollan innovaciones tecnológicas a procesos o productos; micro empresas que transfieren y adaptan tecnología a sus procesos más que a productos que proveen a grandes empresas industriales y empresas innovadoras que lanzan nuevos productos que no están basadas en nuevas tecnologías.

Algunos autores como Laranja y Fontes, Lutz, Camacho y Delapierre (como se citó en Chordás y Esquivel, 2007) exponen algunos elementos diferenciadores de estas empresas del universo empresarial:

- Son empresas independientes (principalmente propiedad de los fundadores).
- Son creadas por pequeños equipos.
- Cuentan con personal científico y técnico calificado, con sólida formación en ciencias e ingeniería.
- Productoras de bienes y servicios de alto valor agregado con un contenido tecnológico alto.
- Alta capacidad de transferir conocimiento científico tecnológico a sus nuevos productos y servicios.
- Desarrollan ideas empresariales que las empresas existentes no contemplan.
- Generan nuevas aplicaciones que propician otros desarrollos tecnológicos claves.
- Crean nuevos puestos de trabajo en empresas de reciente creación y con potencial de crecimiento rápido.
- Su tasa de supervivencia suele ser mayor que la media de las empresas pequeñas e incluso que las empresas en general.
- Mayor tendencia a concentrarse en torno a núcleos como centros de investigación y tecnológicos, universidades y empresas con potencialidades innovadoras de contenido tecnológico.

Otros dos elementos diferenciadores importantes que Chordás y Esquivel (2007) exponen, son el perfil de los fundadores (más hombres que mujeres, la formación educativa suele ser superior a la media del resto de las MIPYMES, suelen provenir de centros de investigaciones o de grandes empresas de tecnología) y la ubicación geográfica (suele concentrarse en torno a zonas urbanas con infraestructura y capacidades).

Estas especificidades y características propias de las EBT, le imponen retos y obstáculos en su creación y desarrollo futuro. Como bien plantean Chordás y Esquivel (2007) convertir una idea tecnológica en una empresa no siempre resulta tarea fácil. Autores como Storey & Tether (1998)

(como se citó en Chordás y Esquivel, 2007) destacan que se debe en gran medida a que sus fundadores tienen

una formación científica o tecnológica pero carecen de conocimiento de gestión empresarial y mercadotecnia necesarias para el éxito del emprendimiento y por otra parte obtener financiación de proveedores externos resulta difícil debido a la incertidumbre inherente a los resultados de una inversión en I+D, la intangibilidad de los activos y la falta de conocimiento de los inversionistas en empresas de este tipo, ya que suelen tener más experiencia en la evaluación de riesgos de empresas tradicionales.

Haciendo un análisis de estas definiciones de los diferentes autores citados, se puede decir que las pequeñas y medianas empresas de base tecnológica (EBT) son empresas pequeñas, independientes, que operan en sectores de alta tecnología que les permite comercializar productos y servicios innovadores de alto valor agregado, las cuales pueden nacer tanto dentro como fuera de la academia. Donde un entorno facilitador que le permita obtener el financiamiento necesario tanto público como privado, conocimiento empresarial, mano de obra calificada, etc., es decisivo para que logren su creación y posterior desarrollo; permitiendo que se materialicen sus beneficios en la economía.

Ecosistema para MIPYMES de base tecnológica.

La creación y el desarrollo de EBT dependen de un conjunto de condiciones organizacionales y sistémicas. Referidas al mundo académico y científico, se incluye la vinculación de las agendas de investigación con los problemas de la sociedad y las empresas, la cultura institucional y las reglas de juego con las que trabajan los académicos e investigadores, así como también los procesos de creación de EBT. A su vez, estos aspectos se insertan en el más amplio conjunto de condiciones sistémicas como la cultura de la sociedad, los procesos formativos a través de la educación, el papel de las empresas, el capital social, el financiamiento público y privado, las regulaciones y las políticas públicas (Kantis & Angelelli, 2020).

Desgranando algunos aspectos antes mencionados, el ecosistema para EBT tiene características que las diferencian en gran medida del resto de los emprendimientos. Los emprendedores presentan unos rasgos específicos que los diferencian del empresario medio ya que posee mayor nivel educativo y mayor experiencia laboral, aunque en el ámbito de las TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) el comportamiento ha sido otro, no obstante existe evidencia de un efecto positivo de los años de educación y experiencia laboral en centros de investigación o grandes empresas en la creación de EBT (Trenado & Huergo, 2007).

Por otra parte es imperioso entender la incidencia de las políticas y el marco regulatorio que afectan las distintas dimensiones sistémicas que intervienen en el proceso de creación de las empresas, que puede ser oportunidad o freno si no tienen en cuenta sus especificidades. Estas políticas deberán estar enfocadas sobre todo a los procesos de innovación y de incentivos a la

creatividad y el dinamismo emprendedor. Desde el aspecto mercado una estructura empresarial intensiva en tecnología, así como la calidad de la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación y la demanda de estos productos y servicios con un nivel mayor de sofisticación van a ser elementos cruciales de oportunidad para el surgimiento de

EBT. En cuanto a las fuentes de financiamiento es clave la existencia de una cadena apropiada que cubra todo el proceso de creación de la empresa de inicio a fin (Kantis & Angelelli, 2020).

Desde el aspecto capital humano es una necesidad la incorporación en los ámbitos formativos en general y de manera particular de los futuros investigadores (de maestrías y, especialmente, doctorados) de capacidades emprendedoras y competencias de gestión referidas a: capacidades para identificar mercados, información de mercados e implementación de estrategias de negocios que les permita convertir la idea tecnológica en una empresa; las universidades e instituciones científicas van a jugar un papel esencial, además deben lograr la convivencia del proceso de emprendimiento con la carrera académica a través de una cultura institucional facilitadora.

En cuanto al soporte es fundamental la existencia de agentes tecnológicos de apoyo al emprendimiento como las universidades, los centros de investigación, empresas incubadoras, clústeres empresariales, entre otros que van a condicionar las posibilidades de los emprendedores de identificar y explotar nuevos negocios, así como los parques tecnológicos, centros tecnológicos, institutos de investigaciones públicas y privadas que por su importante actividad emprendedora va a favorecer el desarrollo de derrames de conocimiento y van a ser actores eficaces en el desarrollo de nuevas tecnologías con potencialidades para convertirse en opciones de negocios rentables (Cabrera & Soto, 2010), todo lo cual conforma una plataforma de ciencia y tecnología coherente y robusta.

Por último la cultura emprendedora con sus valores y creencias en la sociedad como marco estimulante para la innovación y que permita desarrollar un entorno de intercambio de mejores prácticas, que estimulen desde edades tempranas el espíritu emprendedor.

Políticas públicas y programas de fomentos a las MIPYMES.

Las políticas y programas de fomento orientada a las MIPYMES, se expresan en el marco jurídico - normativo que define el establecimiento de un sistema de apoyo y acompañamiento al emprendimiento y que genera oportunidades estratégicas para su crecimiento y desarrollo, que de manera transversal integran el ecosistema en el que participan instituciones públicas, organizaciones del sector privado, académicas, entidades financieras, organismos no gubernamentales y otras (CELIEM, 2021).

Con el transcurso de los años estas políticas han evolucionado, de una política en los años 50s y 60s para el fomento de las MIPYMES, y una política enfocada al establecimiento de nuevas empresas en los años 80s y 90s, a una política estratégica hacia el desarrollo de los emprendedores en el actual siglo XXI. Es decir, una política orientada al establecimiento de un

entorno en el cual la acción pública busque difundir la cultura emprendedora en el conjunto de la sociedad (CELIEM, 2021).

Muchos gobiernos han adoptado un enfoque estratégico para su política de MIPYMES, integrándola como una estrategia de mediano plazo dentro de su estrategia nacional de desarrollo económico, con objetivos, planes de acción e indicadores que permitan medir su impacto. La calidad de los mecanismos de coordinación de políticas, el sistema de diálogo público privada y los recursos humanos y financieros involucrados son determinantes en su éxito, así como contar con elementos complementarios como la disponibilidad de una estadística veraz y completa sobre el sector y sistemas de supervisión y evaluación (OECD/CAF, 2019).

Las políticas de fomento dirigidas a las MIPYMES son un área compleja de las políticas públicas, debido a la extrema heterogeneidad del sector de MIPYMES, así como de las dimensiones e instituciones públicas relacionadas con ella. Estas políticas consisten en una combinación de políticas horizontales con vistas a mejorar el ambiente donde operan sin distinción y verticales cuyo objetivo es mejorar las condiciones de un segmento específico. Son diseñadas sobre la base de objetivos, como la creación de empleos, solución de fallas de mercado, incremento de la competitividad, desarrollo del capital humano y las capacidades de innovación (OECD/CAF, 2019).

Las políticas públicas y programa de fomento a las MIPYMES no son una fórmula única que se pueda copiar o adoptar, ya que no existen modelos ni directivas predefinidas, todo se basa en el ensayo y el error (OECD/CAF, 2019). Cada país debe construir el suyo propio, donde las combinaciones van a depender en gran medida de la prioridad que le sea asignado por los gobiernos, el grado de integralidad que posean, los objetivos que persigan, el alcance, y la gobernanza (Isenberg, 2011).

Políticas, programas y mecanismos de fomento para MIPYMES de base tecnológica.

Las políticas dirigidas específicamente a las MIPYMES de base tecnológica y por las características propias de este tipo de empresa, han estado en su mayoría orientadas a las spin-off, creadas sobre la base de los resultados de los proyectos de investigación, involucrando un porcentaje muy limitado de los emprendimientos innovadores y también de los investigadores. No obstante, esto ha ido cambiando mediante políticas más abiertas de innovación que apuntan directamente a crear condiciones sistémicas adecuadas que promuevan un ambiente local favorable a su desarrollo, más que apoyar directamente y de forma individual a empresas o emprendimientos de un tipo u otro, permitiendo traducir en actividad empresarial la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico de todos los actores que se dedican a ello (Kantis & Angelelli, 2020).

Los Sistemas Nacionales de Innovación así como áreas de políticas dirigidas a la innovación y mejora de procesos productivos son fundamentales para generar condiciones adecuadas que creen el contexto para el nacimiento de estas empresas. Son herramientas de política que incluyen subsidios, programas de financiamiento y asistencia técnica, y esquemas de cooperación

empresarial. El objetivo principal es incentivar a que las MIPYMES innoven, inviertan recursos en mejorar sus procesos, desarrollen nuevos productos y servicios.

Algunas ideas propuestas por Kantis y Angelelli (2020) que permitan definir estrategias y políticas abiertas de acuerdo al contexto de cada país son:

- Fomentar un vínculo mayor entre los esfuerzos de investigación y los problemas de la sociedad y el aparato productivo.
- Promover un cambio organizacional en las instituciones y universidades a través del impulso y financiamiento de proyectos estratégicos e integrales que propongan un modelo de universidad comprometido con la innovación y el emprendimiento.
- Trabajar en un cambio de la cultura y mentalidad en profesores, estudiantes, investigadores, desde su formación en pro del emprendimiento y la creación y desarrollo de empresas de base tecnológica.
- Promover la vocación por el emprendimiento, la ciencia y la tecnología desde las primeras etapas en la formación de los jóvenes.
- Fomentar la integración de los investigadores con el ecosistema emprendedor, puede ser mediante equipos mixtos que permitan combinar conocimiento científico con conocimientos de modelos de negocio.
- Revisar normativas que inhiban la participación de académicos y científicos en la creación de empresa de base tecnológica.
- Promover la creación de reglamentos para científicos y académicos que permitan la dedicación de tiempo y participación de las acciones de la nueva empresas de base tecnológica.
- Establecer instrumentos de fomento para la creación de plataformas que articulen las actividades de transferencia y creación de empresas de base tecnológica.
- Estudiar el desarrollo de una cadena de financiamiento público - privada de acuerdo a la realidad de las empresas de base tecnológicas y la etapa en que se encuentre el emprendimiento.
- Estimular la demanda de productos y servicios innovadores generados por las empresa de base tecnológica, a través de compras públicas innovadoras, fomento de innovación abierta.
- Diseñar estrategias que permitan obtener mayor información y caracterizar el segmento de las empresas de base tecnológica con el objetivo de crear mejores políticas públicas.
- Fomentar la integración regional de las plataformas institucionales de ciencia y tecnología para la innovación de los distintos países a fin de alcanzar masa crítica en diversos campos y economías de aprendizaje. (p.60-63)

Conclusiones

Las MIPYMES de base tecnológica implican grandes desafíos y pericia en su fomento ya que requieren de financiamiento durante cada etapa que atraviesa el emprendimiento, pero también de la intencionalidad de los gobiernos y de las instituciones y centros de investigación que logren conectarse con el sistema empresarial y productivo, generando transferencias de tecnología que beneficien a la sociedad en su conjunto. Para Cuba estas empresas son oportunidades para seguir construyendo de manera acelerada la sociedad que se necesita y se quiere, teniendo una ventaja que no poseen muchos países de la región, y es contar con un capital humano con alta calificación, que en los últimos diez años ha dado muestras de tener un fuerte espíritu emprendedor.

Referencias bibliográficas

1. Alvarez, M., & Lima, J. E. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. San Salvador: Publicaciones cooperación técnica alemana.
2. Cabrera, A. M., & Soto, M. G. (2010). Ecosistema Emprendedor para las Empresas de Base Tecnológica: visión basada en los recursos. Tec Empresarial Vol.4 Ed.1, 8-21.
3. Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. Santiago de Chile: First Public Inc. Chile S.A.
4. CELIEM, C. L. (2021). Informe de Resultados. Talleres Virtuales sobre estrategias de desarrollo de MIPYMES en Cuba. (págs. 7-8). San Jose: Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento.
5. Cunha, D., Silva, S., & Teixeira, A. A. (2013). Are Academic Spin-Offs necessarily New Technology-Based firms? FEP Working Papers No.482.
6. Fariñas, J. C., & López, A. (2006). Las Empresas Pequeñas de Base tecnológica en España: Delimitación, Evolución y Características. Madrid: Publicaciones Dirección General de Política de la PYME.
7. Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Babson Global, 1-2.
8. Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). Emprendimientos de base científico - tecnológica en America Latina. Publicaciones Banco Interamericano de Desarrollo JEL: M13, O30.
9. Little, A. D. (1977). New technology-based firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany. London: Publicaciones Wilton House. OECD/CAF. (2019). América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/60745031-es>
10. Proaño, L. F. (2015). La cultura del emprendimiento y su formación. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, Vol.3, No.2, 2-8. Tapia, W. d., & Tapia, H. F. (2016). Emprendedor y empresario: una construcción desde la dinámica del pensamiento económico. Revista Inquietud Empresarial, 16(1), 13-52.
11. Trenado, M., & Huergo, E. (2007, Febrero). Nuevas Empresas de Base Tecnológica: una revisión de la literatura reciente. Madrid: CDTI y Universidad Complutense de Madrid.
13. Yépez, E. F., & Mora, A. M. (2020). Teorías del Emprendimiento: revision crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones.
14. Revista ESPACIOS, 41(07), 2-3.

Título: Comercio Exterior en Cuba: ¿una Asignatura pendiente?

Autora: Lic: Diametsi Díaz Arrebato

Introducción

“La economía cubana, desde su surgimiento como colonia de España, se ha caracterizado por su alta dependencia externa, con una fuerte necesidad de importar para producir y sostener el consumo de la población cubana; de exportar para aliviar la situación financiera del país y poder adquirir los suministros necesarios desde el exterior.”(Mañalich, 2010)

Los problemas de la economía cubana se asocian siempre a causas coyunturales, estructurales o a factores externos; no obstante existen factores de tipo interno que han frenado el crecimiento económico en Cuba. En este sentido se identifican en la actividad comercial en Cuba períodos de mucho auge; así como períodos donde los indicadores de comercio exterior han tenido un significativo descenso. Lo anterior está dado fundamentalmente por la insuficiente capacidad de retroalimentar las experiencias adquiridas a lo largo de la historia en función del diseño de una política comercial adecuada; así como la asunción en todo momento de una actitud reactiva y no proactiva, como exige la el desarrollo económico.

El escenario en que se desarrolla la actividad comercial en Cuba se divide en dos: la constante hostilidad norteamericana con un asfixiante bloqueo e incesante persecución financiera y el fortalecimiento de las relaciones políticas de Cuba con diferentes países del mundo; elemento que ha constituido un arma poderosa e importante para enfrentar la hostilidad del imperialismo.

La repercusión que tiene el comercio en la economía cubana relevante ya que Cuba tiene una gran dependencia del sector externo debido a una estructura económica deformada; por tanto las exportaciones constituyen una vía esencial para el crecimiento y desarrollo económico del país.

Es por ello que se ha sido persistente en la necesidad de lograr mayores volúmenes en las exportaciones, incitando a todas las empresas a exportar, explorar nuevos mercados para diversificar la cartera de clientes y proveedores así como las producciones; lograr encadenamientos productivos que puedan generar reducción de las importaciones y trabajar en función de maximizar la calidad y competitividad de los productos y servicios.

Con un fuerte compromiso con la economía y con el país las empresas de la rama de comercio exterior tienen asignada la tarea, compleja pero no imposible, de incrementar los ingresos del país a partir del aumento en las exportaciones de los principales rubros y de nuevos que se pudieran identificar. Es un reto que exige cambios estructurales y sobre todo cambios en la mentalidad.

Las empresas cubanas han concientizado en la necesidad de exportar, de colocar sus productos en el mercado mundial; no obstante la coexistencia de diversos factores de tipo estructural y funcional, atentan contra este propósito. Asimismo, en el contexto actual de actualización del

modelo económico cubano; una de las estrategias para su concreción lo constituye el rediseño estructural y funcional de las organizaciones; teniendo en cuenta que el crecimiento económico depende en gran medida del incremento de la capacidad exportadora del país.

En este sentido la eficiencia y eficacia en la gestión comercial tienen mayor repercusión; así como ser consecuentes con las líneas y pautas definidas para la política exterior del país, así como ser consecuentes con las enseñanzas del pasado, las que viabilizan al país hacia el camino correcto.

En el presente trabajo se hace un análisis del comportamiento del comercio en Cuba exterior en sus diferentes etapas (1492-2019); lo que sin dudas permitirá comprender cuáles son los elementos que aun constituyen obstáculos para el desarrollo del país así como discernir aquellos que han aportado e impulsado a la economía cubana.

Análisis de la actividad comercial en Cuba (1492-2019)

1492-1902

La actividad comercial de Cuba en sus inicios tuvo un marcado carácter monopolístico; donde España tenía total dominio de la actividad mercantil y utilizaba este poder para favorecer sus intereses. Para la segunda mitad del XIX, se suprime el monopolio y se comienza a comerciar con diversos países. Estados Unidos de América para entonces ya abarcaba el 62% del comercio; por lo que obtuvo diversos privilegios arancelarios a través de tratados con España. Todo ello condicionó el incremento de inversiones en diferentes sectores de la economía cubana en especial en la industria azucarera; creando una gran dependencia comercial al país al absorber el 94% del azúcar que se producía en Cuba.

1902-1958

Con la intervención yanqui en la isla, Estados Unidos de América adquiere total control sobre la misma. Impuso la enmienda Platt para asegurar y fortalecer su dominio sobre el país. Utilizó tal poder para satisfacer sus intereses económicos a través de supuestos “Tratados de Reciprocidad Comercial”, donde el intercambio, totalmente desproporcionado, provocó estancamiento en las producciones nacionales debido a la invasión de productos norteamericanos a muy bajos precios. La fluctuación de los precios del azúcar mientras tendían al alza incrementó el volumen de exportaciones y consolidó la dependencia a Estados Unidos de América. En tanto una vez los precios del azúcar disminuyeron se redujeron las ventas de la misma a Estados Unidos a partir de la asignación de cuotas según la Ley Costigan-Jones; con lo cual las exportaciones se vieron seriamente afectadas. No obstante el comercio de Cuba logra recuperarse a partir de situaciones coyunturales en el mundo; especialmente con la demanda creciente de azúcar de los países al término de la II Guerra Mundial; por lo que aumentan los precios y por consiguiente el importe exportado.

1959-1991

Con el triunfo revolucionario se lleva a cabo un proceso de nacionalización de empresas con lo que se le pondría fin a la dependencia a Estados Unidos de América. Este último respondió con el embargo de las exportaciones a Cuba, el llamado bloqueo; con el que restringía el comercio, al prohibir intercambios entre el gobierno norteamericano y filiales extranjeras con Cuba; afectando grandemente a la economía cubana teniendo en cuenta que Estados Unidos de América era el principal suministrador de la Isla y el principal destino para el azúcar, producto que reportaba los mayores ingresos.

Se crearon diferentes instituciones que apoyarían la actividad comercial de la Isla como el MINCEX, la Escuela de comercio Exterior, el BANCEC y la AGR; lo que devino también en mayor centralización y fomento de un burocratismo.

Con la inclusión de Cuba en el CAME el intercambio comercial mantuvo ritmos de crecimiento sostenido, motivados por las ventajas que le proveía su condición de nación menos desarrollada, no obstante permanece un déficit comercial. En el seno del CAME refuerza y consolida las relaciones con los países socialistas de Europa; sobre todo con la URSS; con la que se alcanzaron condiciones de intercambio muy favorables y un mercado seguro de suministro de petróleo. La subida de los precios del petróleo era compensado con la compra del azúcar cubano a mayor precio. Para 1990 con la URSS ya se mantenía el 85% del comercio. Es por ello que con la caída del campo socialista la economía cubana colapsa al perder más del 90% de su mercado externo ; sufre una drástica reducción de las exportaciones en más del 50% y las importaciones en un 70%. El país entraba en el conocido "PERIODO ESPECIAL"

La hostilidad del gobierno norteamericano no se hizo esperar, situación que unido a la pérdida del principal mercado de Cuba, exigía al país reorientar su comercio exterior.

1992-2010

Con una economía que había alcanzado niveles muy bajos y con la imperante amenaza del bloqueo; el país se obliga a la búsqueda de alternativas y nuevos mercados. El turismo asume un importante papel impulsor y generador de divisas para la economía. El fortalecimiento de vínculos integracionistas con los países de América Latina, propiciaron un aumento del intercambio comercial de Cuba con los países de esta región. En este sentido Venezuela y Cuba desarrollan una fuerte hermandad con lo que mejora seguidamente el comercio con este país; convirtiéndose así Venezuela en el principal suministrador de petróleo del país y el principal destino de las exportaciones de medicamentos y servicios médicos; los cuales comienzan a tener resultados muy positivos en la economía y en la Balanza Comercial, logrando compensar el déficit comercial.

2011-2015

Con el objetivo de mejorar los indicadores económicos del país se asientan las bases para la actualización del modelo económico cubano. Se celebra así el VI Congreso del PCC, donde se definen los Lineamientos de la Política Económica y Social del país.

La fluctuación de los precios del petróleo, la muerte de Chávez y la conmoción política por el ascenso de Nicolás Maduro; condujeron a dificultades en la economía venezolana; por lo que las importaciones de petróleo a la Isla disminuyeron notablemente en un 47%.

Los principales destinos de las mercancías fueron Venezuela, Canadá, China y España; en tanto los principales orígenes del comercio de bienes continuaban siendo, Venezuela, China, España y Estados Unidos de América. El níquel, el azúcar crudo, el ron, el tabaco y los medicamentos se presentaron como los principales productos de exportación cubriendo el 74% de las mismas; en tanto el petróleo, trigo, maíz, la carne y el arroz fueron los principales productos de importación, abarcando el 40% del total importado.

Las exportaciones de bienes decrecieron súbitamente de 2011 a 2015 con más del 60% de disminución; las importaciones apenas variaron en un 11% menos; fundamentado por la disminución del suministro de petróleo. No obstante la Balanza Comercial permanece positiva por el impacto de los ingresos por concepto de servicios médicos y turismo.

2016-2019

En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se definen nuevas pautas y líneas de política exterior para el país, destacando la importancia de la eficiencia y eficacia en la actividad comercial; la necesidad de sustitución de importaciones a partir del encadenamiento productivo y de diversificar los mercados y los productos.

El intercambio comercial con China creció sustancialmente; ha estado en los primeros lugares de las importaciones de bienes desde 2015; de hecho en 2015 ,2016 y 2018 ocupa el 1er lugar en las importaciones del país superando a Venezuela en un 44%. No obstante las deudas acumuladas con este país han limitado las importaciones.

El sector del turismo se vio favorecido por el BOOM turístico en Cuba a partir de la visita de Obama; con lo que se captan ingresos millonarios por el súbito incremento de turistas a Cuba.

La situación financiera negativa del país se acrecienta con la reducción de la producción del principal producto de exportación: el níquel y con la disminución de la producción azucarera unido a la ineficiencia en el cobro de las exportaciones por concepto de turismo, servicios médicos y venta de azúcar y las afectaciones económicas en cuanto a la calidad de algunos de los productos exportados.

El sector de los servicios; uno de los que más aporta a la economía cubana, sufre afectaciones con la retirada de los colaboradores cubanos de Brasil y Bolivia. Además la cancelación de la entrada

de cruceros norteamericanos a la isla fue un duro golpe para el turismo, teniendo en cuenta que Estados Unidos de América era el mayor emisor de turistas después de Canadá. Esta situación devino en millones de dólares dejados de percibir por concepto de turismo y prestación de servicios médicos.

El suministro de crudo a la isla se ve seriamente afectado por una exhaustiva vigilancia y hostilidad del gobierno norteamericano; haciéndose más evidente por todos los cubanos para septiembre de 2019.

Los principales destinos continúan siendo Venezuela, España, China y Canadá, representando el 62% de las exportaciones. En tanto para las importaciones se mantienen Venezuela, China, Estados Unidos de América y España, abarcando el 57% del total importado. El níquel como principal producto, los medicamentos, el azúcar, el tabaco, la langosta y el ron abarcan más del 60% de las exportaciones; mientras que el petróleo, el arroz, el maíz y la carne figuran como las principales importaciones del país para un 31% del total importado. Las exportaciones e importaciones no mostraron una variación significativa de 2016 a 2019; las exportaciones se redujeron poco más del 10%; en tanto las importaciones se incrementaron en un 12%.

Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis descrito se puede afirmar que ciertamente, el comercio exterior cubano, es una asignatura literalmente pendiente. Cuando se dice literal se hace referencia a que más allá de las reiteradas y fallidas políticas comerciales definidas y aplicadas a lo largo de la historia; el hecho de identificar la coexistencia de condicionantes que afectan la actividad comercial en Cuba en las diferentes etapas y persistir en factores que previamente contribuyeron a situaciones desfavorables; evidencia la clara existencia de una deuda pendiente con el análisis y el estudio en el aspecto comercial; que permitan implementar una estrategia acertada, coherente y consecuente.

“El desarrollo de políticas coherentes y sostenibles al efecto debe contemplar la reasignación de recursos hacia actividades con mayor dinamismo productivo, y más intensivas en conocimientos tecnológicos, así como fortalecer la competitividad orientada a actividades clave, mediante la especialización, la incorporación de progreso técnico y la promoción de encadenamientos productivos, en un contexto de diversificación de la estructura productiva”. (Mañalich, "Industria, competitividad e innovación: desafíos", 2018)

Lecciones aprendidas:

- La política exterior de Cuba desde sus inicios ha estado caracterizada por la concentración de gran parte de su comercio exterior en un mercado: como han sido las experiencias históricas con España, Estados Unidos, la URSS y Venezuela y también con China; lo que ha

conllevado a una dependencia comercial, cuyos riesgos han costado la súbita pérdida de mercados de suministros importantes para el desarrollo de la actividad económica del país. La búsqueda de nuevos suministradores en Cuba se ve limitada por cuestiones como el bloqueo, la falta de financiamiento para ejecutar las compras y por la poca credibilidad financiera sumado a su condición de riesgo-país.

- Se identifican tendencias monoexportadoras y monoproductoras; como factores de desaceleramiento de la actividad exportadora en la Isla. Se reafirman en los períodos analizados como principales socios comerciales: Venezuela, China, España , Estados Unidos de América y Canadá y como principales productos del intercambio al níquel, los medicamentos, el ron, el tabaco, el azúcar y los productos del mar para las exportaciones y el petróleo y alimentos para las importaciones. Si bien no se trata de una simple sustitución de un bien por otro; se requiere de una definición clara de una estrategia de exportaciones que permita la inserción en nuevos mercados a partir del fomento y desarrollo innovador que resulte en el incremento del valor añadido en los productos y la diversificación de la oferta exportable.
- Las exportaciones de bienes han tenido un curso decreciente en tanto las importaciones se siguen incrementando superando por mucho el valor de las exportaciones; lo que ha devenido en un déficit comercial que ha sido compensado con las exportaciones de servicios profesionales y el turismo. Si bien es cierto que la exportación de mercancías, ha constituido un reto desde las diferentes aristas que van desde el volumen, competitividad, diversificación, destino y hasta la capacidad de cobro; las importaciones su mayoría se concentran en bienes intermedios; por lo que la reducción del valor importado pudiera resultar de la estimulación e incremento de la producción nacional, así como de encadenamientos productivos que permitan la efectiva sustitución de importaciones. De esta manera se pudiera reducir el déficit comercial existente.
- El país ha presentado pérdidas por las afectaciones económicas resultantes de la ineficiente e ineficaz gestión comercial sobre todo en la gestión de cobro. En el año 2019 las afectaciones por concepto de no conformidad en la calidad de los productos, superaron el millón de dólares. Adicionalmente el país ha tenido pagos en excesos por concepto de la no utilización de los diferentes acuerdos regionales e preferencias arancelarias en las importaciones. Tan solo en el año 2019 se han pagado más de 18 millones de dólares. Las importaciones de bienes de capital han tenido un curso decreciente, lo que ha devenido en la imposibilidad de mejorar la infraestructura tecnológica, elemento que atenta contra la necesidad de elevar la competitividad en las producciones; teniendo en cuenta que en el comercio internacional durante los últimos años se han incrementado las barreras no arancelarias como medida de proteccionismo por parte de los gobiernos. En este sentido la reformulación o rediseño de una política industrial, cobra mayor sentido en las condiciones actuales; siempre teniendo en cuenta su integración con los demás sectores de la economía a partir del fomento de los encadenamientos productivos, alianzas estratégicas.
- La política hostil y agresiva del gobierno norteamericano ha sofocado la economía cubana a lo largo de toda la historia. La imposición del Bloqueo genocida, ha sido uno de los

grandes verdugos del desarrollo económico del país, causando pérdidas a Cuba en el orden de los 4 343,6 millones de dólares en los últimos años.

- Si bien es cierto que el bloqueo ha sido un gran verdugo en el desarrollo de la actividad comercial del país, también es válido destacar que aunque se torne difícil, no es imposible actuar dentro de los estrechos límites que determina el bloqueo. Las empresas de comercio exterior deben ser más proactivas en su planificación, así como tener en cuenta un enfoque estratégico de manera tal que se considere el vínculo con las universidades, que son poderosas fuentes de investigaciones científica; mantener la sinergia entre todos los elementos del sistema así como buscar integración con aquellos que pudieran aportar mejores resultados para la organización; exigir la constante superación y paralelamente conocer las novedades en el entorno que pudieran afectar o beneficiar la actividad comercial; además importante precisar en la necesidad de realizar EFECTIVOS estudios de factibilidad, en los que se evalúe la relación costo/beneficio de fabricar o comprar; de esta manera se contribuiría a la reducción de las importaciones.
- Las exportaciones de servicios profesionales y el turismo han sido los compensadores del déficit comercial. Su impacto en la economía ha sido relevante para el favorecimiento de la Balanza Comercial; ello más que nada evidencia la capacidad y formación del capital humano en el país y las atracciones de tipo turísticas, que han propiciado la acogida de millones de turistas anualmente. Desde el finales de 2018 este sector ha presentado afectaciones; la retirada de los colaboradores cubanos de Brasil y Bolivia y la cancelación de los cruceros a la Isla implicó una reducción gradual de sus importes, comportamiento que pudiera mantenerse, teniendo en cuenta que los principales países donde se exportan los servicios médicos son de América Latina, muchos de los cuales se encuentran inmersos en situaciones de inestabilidad política que siempre suponen afectaciones a los intereses económicos; elemento que refuerza la importancia de tener en cuenta al entorno en las decisiones y en la planificación. Lo más significativo en este caso, son los ingresos que se esperaban recibir por estos conceptos, teniendo en cuenta que los servicios han incrementado las exportaciones en un 523%.
- La elevada centralización reduce la autonomía empresarial; lo que desestimula el vínculo del productor nacional con el mercado internacional. Adicionalmente el excesivo burocratismo existente ha constituido un factor que amenaza el atractivo de establecer relaciones comerciales en Cuba. En función de lo anterior se creó un nuevo marco regulatorio que flexibiliza todo el proceso de tramitación asociado al comercio con el país y se crea también la Ventanilla Única, cuyo objetivo es también aligerar todo el proceso.
- La estrategia de relaciones y la inclusión en organizaciones de tipo integracionista han sido fundamentales para el país para el fortalecimiento de sus relaciones comerciales y la búsqueda de nuevos suministradores.

Bibliografía:

1. Cordoví Triana Juan (2019) "Cuba: exportación y cultura del riesgo" (<https://www.primerocuba.blogspot.com>)
2. De Paz Vega Danae, Fernández Leal Ledy (2018): "Tendencias del comercio internacional de bienes, políticas comerciales y negociaciones multilaterales" (Revista "Economía y Desarrollo" <http://www.econdesarrollo.uh.cu>)
3. Estadísticas MINCEX
4. Informe Anual 2019 de la OMC (2019) <https://www.wto.org>
5. Krugman Paul R. (1995): "Economía Internacional. Teoría y Política". Impresos y revistas S.A (IMPRESA)
6. Lineamientos del VI congreso del PCC (2011-2015)
7. Lineamientos del VII congreso del PCC (2011-2015)
8. Mañalich Isis (2018) "Industria, competitividad e innovación: desafíos para Cuba". Revista: Economía y Desarrollo
9. Mañalich Isis (2010) "Exportaciones Cubanas de Bienes y Servicios". Revista: Cuba: Investigaciones Económicas
10. [Mendaro Gregory](#) (2015, diciembre 25) "Condición para crecer: finanzas externas y economía interna". TRABAJADORES (Entrevista al doctor: Antonio Romero Gómez)
11. Montero Alfonso Casanovas (2002) "Estructura económica de Cuba". Editorial Félix Varela
12. Romero Antonio (2000) "Competitividad Económica y capacidad estatal". Nueva Sociedad Nº170. Noviembre-Diciembre 2000. (https://nuso.org/media/articles/downloads/2906_1.pdf)
13. Romero Antonio (2015): "Las modificaciones recientes y las limitaciones del comercio exterior cubano" (Revista "Economía y Desarrollo" <http://www.econdesarrollo.uh.cu>)
14. Romero Antonio (2016): "Propuestas para la inserción de la Economía Cubana en la Economía Internacional (Parte I) Revista "Economía y Desarrollo" <http://www.econdesarrollo.uh.cu>)

15. Triana Juan (2019): "Cuba: exportación y cultura del riesgo".
<https://primerocuba.blogspot.com/2019/01/cuba-exportacion-y-cultura-del-riesgo.html>
16. Triana Juan (2016): "Actualizando el modelo económico cubano: una perspectiva desde la teoría del desarrollo". Revista: Economía y Desarrollo. <http://www.econdesarrollo.uh.cu>.
17. www.cubadebate.cu

Título: Plan de Negocios para ofrecer servicio al turismo nacional en el Hotel Inglaterra, Gran Caribe S.A.

Autores: Ing. Yordan Díaz Espinosa

Dra. C. Tania Caridad Carrazana Amador

Introducción

El objeto de estudios es el Hotel Inglaterra perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe S.A; el cual tiene como misión prestar servicios hoteleros con estilo clásico, trabajando para satisfacer a clientes y partes interesadas en la gestión del Hotel, aprovechando la majestuosidad de ser Monumento Nacional.

El Hotel Inglaterra es el establecimiento hotelero en activo más antiguo de Cuba, inaugurado el 23 de diciembre de 1875, en una zona habanera de privilegio, sobre el mítico Paseo del Prado, frente al popular Parque Central, a unos metros del Capitolio y del Gran Teatro Alicia Alonso. No obstante, necesita una guía propia para implantar su estrategia y lograr los objetivos propuestos y así contribuir con el desarrollo económico sostenible que pretende el nuevo modelo que se construye, donde cada vez más éste exige del incremento de la eficiencia en la utilización de los recursos, tanto materiales, como monetarios a disposición del sector empresarial. El Plan de Negocio resulta valioso para lograr el éxito y es una herramienta coherente y convincente entre la proyección estratégica y la posibilidad de acceder a los recursos financieros, con el mínimo de riesgo posible.

El Plan de Negocio resulta valioso para lograr el éxito y es una herramienta coherente y convincente entre la proyección estratégica y la posibilidad de acceder a los recursos financieros, con el mínimo de riesgo posible.

El Hotel Inglaterra, cuenta con un documento escrito denominado Plan de Negocios, pero no responde a sus características, dado que no contempla todo el potencial turístico al que pudiera prestarle sus servicios, como es el cliente nacional y así mantener una capacidad de explotación que logre altos niveles de ingresos y eficiencia, por lo que no constituye una herramienta de dirección y planeación estratégica.

El mundo actualmente está globalizado y es muy competitivo, razón por la cual es fundamental que las empresas estén a tono con las necesidades de cambios que surgen constantemente, para implantar mejoras continuamente y generar ventajas competitivas frente a las demás organizaciones.

Como parte del modelo económico cubano, los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, aprobados en el VI Congreso del PCC y su actualización para el período 2016-2021, aprobados en el VII Congreso del PCC. Entre estos lineamientos, y relacionados con el sector del turismo se pueden citar los siguientes:(PCC, 2016)

- Lineamiento 207: “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.”
- Lineamiento 208: “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando ofertas” y
- Lineamiento 209: “...que se debe incluir en la gestión comercial del Hotel la gestión hacia el mercado interno a través de los receptivos nacionales y disminuir los gastos con el propósito de incrementar las utilidades”.
- Lineamiento 211: “Consolidar el mercado interno, creando y diversificando ofertas que posibiliten el aprovechamiento de las infraestructuras.”

Recientemente, en el Informe al 8^{vo} Congreso del PCC, celebrado en abril del presente año, se reconoce que: “El sector del turismo internacional que venía creciendo de manera sostenida hasta el año 2018, sufrió una caída en el 2019 a consecuencia de las medidas adoptadas por la administración norteamericana, a lo que se suman los efectos demoledores de la pandemia mundial de la COVID-19.” (PCC, 2021)

En el propio Informe se afirma que: “A pesar de ello, se ha aprovechado el cierre de la mayoría de los establecimientos para dar mantenimiento y mejorar la planta hotelera, de modo que al reiniciarse la operación turística podamos ofrecer un servicio de superior calidad. Somos optimistas y estamos seguros de que este sector no solo se recuperará, sino que continuará desarrollándose en bien de toda nuestra población.” (PCC, 2021)

La Resolución del 8^{vo} Congreso del Partido sobre el Estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6^{to} Congreso hasta la fecha y la Actualización de estos para el período 2021-2026, orienta: “b) Avanzar en la solución de los problemas estructurales de la economía,..., recuperar y desarrollar el turismo...” (PCC, 2021)

En la presente ponencia se propone un Plan de Negocios para brindar servicio al turismo nacional en el Hotel Inglaterra, Gran Caribe S.A, principalmente en período de la baja del turismo internacional. Así como demostrar la factibilidad de mercado, tecnológica-operacional y financiera de este Plan para prestar servicios al turismo nacional que diversifique los clientes y maximice el ingreso medio por turista.

Este Plan de Negocios permitirá cumplir los planes de ingresos, penetrando el mercado nacional en los servicios opcionales, realizando ajustes en los márgenes de ganancias de las ofertas actuales, de manera tal que permita a este mercado recibir los excelentes servicios del hotel. Así se cumple con las políticas establecidas por el país, se mantiene la relación costo-beneficio aceptable para el hotel y una fructífera relación beneficio-beneficio entre la instalación y este mercado.

Con la implementación del Plan de Negocios que se propone, el Hotel Inglaterra logrará insertar el mercado nacional; a fin con las políticas de país y cumpliendo con las indicaciones de la Casa Matriz, permitiendo aumentar los niveles de ingresos, cubrir las pérdidas por la poca ocupación en los meses de baja por el turismo internacional, así como aprovechar las capacidades instaladas del Hotel.

Desarrollo

En la presente investigación se utilizaron Métodos teóricos, tales como, el Método Histórico-Lógico, Análisis y Síntesis, Inductivo-deductivo, Sistémico-estructural, así como los Métodos Empíricos, tales como el Análisis documental y la Entrevista.

A partir de la bibliografía consultada y teniendo en cuenta los aspectos comunes que planteados por los autores estudiados, se considera que para una empresa en marcha, ya establecida en el mercado y cuyo objetivo es la creación de nuevas unidades de negocio, la estructura del Plan de Negocios debe contar con las siguientes secciones:

- Resumen Ejecutivo.
- Estrategia.
- Análisis interno.
- Recursos, inversiones y Fuentes de Financiamiento
- Factibilidad económica y financiera.
- Análisis de Riesgos
- Cronograma
- Conclusiones y Anexos.

Esta afirmación tiene su base además, en que el Hotel posee un estudio de mercado actualizado, conoce sus competidores y ha realizado una evaluación del entorno para identificar las oportunidades y amenazas que este le ofrece.

Propuesta de Plan de Negocio para ofrecer servicio al turismo nacional en el Hotel Inglaterra, Gran Caribe S.A.

Se propone un Plan de Negocios para ofrecer servicio al turismo nacional en el Hotel Inglaterra, Gran Caribe S.A., que permita ser rentable con la inserción del turismo nacional. El Hotel Inglaterra es una unidad de negocios ya establecida siendo el Hotel más antiguo de Cuba con las puertas abiertas al turismo.

La misión abarca esta unidad de negocios nueva: Prestar servicios hoteleros con estilo clásico, trabajando para satisfacer a clientes y partes interesadas en la gestión del Hotel, aprovechando la majestuosidad de ser Monumento Nacional.

Visión: Lograr ofrecer el mejor servicio Hotetelero de la Habana manteniendo una alta rentabilidad logrando la correcta relación beneficio-beneficio con los clientes.

La instalación destinada al servicio Hotelero tiene una de las ubicaciones mejores del casco histórico, al costado de Boulevard San Rafael y frente al Parque Central, lo que representa su mayor fortaleza y da a los clientes un mayor interés por recibir sus servicios aparte del confort de los mismos y la hermosa vista que ofrece.

La idea consiste en direccionar el servicio opcional también al turismo nacional, principalmente en los meses de la baja turística internacional (de abril a octubre) que además incluye el período vacacional de los cubanos, de manera tal que se logre cumplir con los planes de ingresos establecidos por la Casa Matriz, manteniendo el control de la relación costo-beneficio en los parámetros aprobados y permitiendo así el acceso a la población del disfrute del Hotel Inglaterra. Se ofertará a los clientes nacionales todos los servicios gastronómicos con la misma calidad y precios que a los clientes internacionales, los márgenes de ganancias sobre el servicio disminuirán, pero el porcentaje del mismo crecerá exponencialmente, superando el punto de equilibrio y permitiendo el aumento de los márgenes de ganancias superiores a los actuales. Por su parte el turismo nacional, el nuevo segmento de mercado a penetrar para los servicios opcionales se verá tentado por los bajos precios, el nombre y ubicación de la instalación y la calidad de los servicios. Actualmente para poder disfrutar de un servicio gastronómico los clientes nacionales frecuentan los restaurantes y los bares privados, en los que, generalmente, los precios son astronómicos, por lo que este tipo de competencia no es influyente en la demanda de los bienes y servicios a ofrecer por el Hotel Inglaterra.

Con las capacidades ya instaladas y los recursos humanos existentes diseñados para la atención a los clientes, el Hotel está en capacidad de abarcar el segmento de mercado que se quiere penetrar, el turismo nacional en los servicios opcionales. El Hotel, en el año 2018, renovó el 100% de su equipamiento tecnológico, diseñado para una ocupación superior al 95 % en alojamiento y al 90% en opcionales; cuenta con una cocina renovada, un lunch y carnicería con óptimas condiciones y una panadería con equipamiento de última generación en excelentes condiciones. Así mismo cuenta con un departamento de logística con la experiencia y condiciones para enfrentar la alta rotación de productos, ya que fue diseñado para la misma (Inglaterra C. d., 2018).

El mismo no debe tener inconvenientes con los productos estrellas, ya que como importante fuente generadora de ingresos está apoyada por la empresa Importadora y Distribuidora ITH Habana, que tienen como objeto social el aseguramiento al turismo. Para el financiamiento por los altos volúmenes de compras de materias primas el Hotel debe solicitar a Gran Caribe S.A., como Casa Matriz, el financiamiento necesario, ya que es un Hotel con categoría de propio, financiado solo con fondo cubano. El monto necesario a solicitar para cubrir el crecimiento de la demanda para un mes es de 8181000 CUP, pero supondrá un aumento de las utilidades antes de impuestos de 3.837.480 CUP al mes. Se propone aumentar el capital en 24.543.000 CUP, para tener solvencia necesaria con las cuentas por pagar en los tres primeros meses de la puesta en marcha del Plan de Negocio.

La unificación monetaria, la Covid, la subida de los salarios en más de 4 veces y la política del país han permitido plantear esta idea, en la que, los márgenes de ganancia sobre los costos no excedan el 150%, de un 256 % implantado actualmente. Los estudios realizados demuestran que para la estancia media de un cliente de 1.8 horas, el consumo medio es de 950 CUP para este margen de ganancia, pero solo el 25 % de los clientes asisten a los servicios; ahora con una rebaja de los márgenes de ganancia a solo el 150% y una apropiada política de publicidad y calidad de los servicios la oferta se dispararía cubriendo al menos el 80 % establecido por la Casa Matriz de ocupación en opcionales por el turismo nacional por su fácil acceso.

Las ofertas, como muestra la Tabla 1. Análisis de la propuesta; con el margen de ganancia solo al 150% y el nivel de ocupación al 80% genera un aumento estimado de 3.837.480 CUP/ mes, todo esto con la misma oferta gastronómica y personal, solo manipulando la demanda nacional inyectando capital para compensar el aumento de las necesidades de materias primas. El costo por peso aumenta hasta 63 centavos teniendo aun así un margen de 37 centavos de ganancia.

Tabla No.1 Análisis de Propuesta

Indicadores	Oferta actual	Propuestas	Variación	%
Costos variables alojamientos	72000	72000	0	0
Costos variables opcional	808080	8989080	8181000	89,99
Costos fijos	2353000	2353000	0	0
Precio de venta	950	546	404	73,99
Costo de la Oferta	346	346	0	0
Ingreso medio/ mes opcional	2.166.600	14.185.080	12018480	85
Ingreso medio/ mes alojamiento	8.025.600	8.025.600	0	0
Ocupación media %	92	95	0	0
Utilidad prevista opcional	1.358.520	4.668.000	3.309.480	70,9
Utilidad prevista alojamiento	7.953.600	7.953.600	0	0
Utilidad planificada	6.959.120	10.796.600	3.837.480	26,46
Costo por peso de ingreso	0,37	0,63	0,26	58,4

Fuente: Elaboración Propia, datos ofrecidos por el departamento de economía, informe del cierre del año 2021 (Inglaterra H., Informe del cierre del 2021, 2022)

En la siguiente Tabla se describe el flujo de caja por un período de 5 años, para un crecimiento propuesto del 2 % anualmente, ilustrando los posibles valores que hacen la idea rentable

Tabla No. 2 Flujo de caja, según la propuesta.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	291.074.160	271.858.723	277.295.898	282.841.816	288.498.652
Ventas	266.528.160	271.858.723	277.295.898	282.841.816	288.498.652
Préstamo Recibidos	24.546.000				
Egresos	192.920.640	221.239.493	200.547.863	204.476.260	208.483.225
Gasto de Salario	4.128.000	4.128.000	4.128.000	4.128.000	4.128.000
Impuestos	51.823.680	52.860.154	53.917.357	54.995.704	56.095.618
Capital de Trabajo	136.968.960	139.708.339	142.502.506	145.352.556	148.259.607
Amortización de Préstamos		24.543.000			
Saldo	98.153.520	50.619.230	76.748.035	78.365.556	80.015.427
Saldo Acumulado	98.153.520	148.772.750	225.520.785	303.886.341	383.901.768

Fuente: Elaboración propia, datos ofrecidos por el departamento contable y comercial.

El flujo de caja es positivo, lo que demuestra que la idea a defender es rentable para el Hotel Inglaterra, esperándose un flujo de caja de más de 98 millones en el primer año, donde el factor de venta por servicios opcionales es la clave para obtener mayor rentabilidad en los servicios que ofrece el hotel, ya que los ingresos por hospedaje son prácticamente lineales. En el primer año de explotación de la idea de negocios se paga el financiamiento contraído con la Casa Matriz para los tres meses primeros meses de poner la idea en marcha y se esperan utilidades superiores a los 14 millones de CUP. Como resultado el punto de equilibrio para la propuesta actual es de 3.921.666CUP al mes, lo que indica, comparando con el margen de ingresos que se prevé la instalación tenga resultados muy positivos. El nivel de riesgos no es elevado con los valores de ventas esperados, la instalación puede tener variaciones sin afectar la rentabilidad que ofrece como resultado un valor de 20 % de crecimiento por el aumento de las ventas para los 5 años.

Conclusiones:

El trabajo realizado fundamenta metodológicamente la elaboración del Plan de Negocio para el Hotel Inglaterra perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe S.A. El mismo caracterizó la situación actual de Hotel, demostrando que sus resultados no son los esperados. Para lo cual se realizó como propuesta a partir de la situación actual la un Plan de Negocio que le permita ser rentables, siendo viable el mismo porque:

- Inserta un nuevo mercado en los servicios opcionales, el mercado nacional; a fin con las nuevas políticas de país y cumpliendo con las indicaciones de la casa matriz, permitiendo aumentar los niveles de ingresos.
- Permite cubrir las pérdidas generadas por la poca ocupación en los meses de baja por el turismo internacional.
- Aprovecha en un mayor por ciento las capacidades instaladas en la instalación.

Bibliografía:

1. Alfonso, A. A. (21 de 8 de 2019). Etapas del Desarrollo del Turismo en Cuba. Recuperado el 18 de 04 de 2021, de [monografias.com/trabajos 64](http://monografias.com/trabajos64)
2. Ayala, G. A. (2017). Creación de una Unidad de Negocios de Servicios Domiciliarios para la Empresa Ingeniería y Soluciones - Insol- Ltda, Ciudad de Medellín. Medellín-Colombia: Universidad de Antioquia.
3. Bello, C. (2019). Innovación del modelo de negocios. Recuperado el 14 de marzo de 2012, de <http://www.lead-innovation.com/es/blog/que-es-un-model-business-canvas>
4. Bóveda, J. E. (2015). Guía para la elaboración de un plan de negocios. Japón: Agencia de Cooperación Internacional de Japón.
5. Buenas tareas.com. (2013). Recuperado el 14 de marzo de 2021, de
6. <http://www.buenastareas.com/ensayos/resumen/el-modelo-7S-del-mercado>
7. Cádiz, D. D. (2019). Plan de Negocios, Maestría edición 22. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
8. Carrazana Amador, T. C. (2018). "Las Relaciones Internacionales Canadá-Cuba y el turismo canadiense. La Habana: UH.

9. Castillo, G. V. (2019). Cubahora. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de
10. <http://www.cubanoticia.htm/turismo> en Cuba/feria de turismo 2019
11. Castro Yajahuena, A. C. (2016). Plan de Negocios para la implementación de una hostería ubicada en Iambayaque. Chiclayo, Perú: Facultad de Ciencia Empresariales, Universidad Católica de Santo Toribio de Mogroño.
12. Chávez, E. s. (2019). El Turismo en Cuba. La Habana: Universidad de La Habana.
13. Consejo de Dirección Hotel Inglaterra (2018). Plan de Negocios Hotel Inglaterra. La Habana: Pogolotti, G. (15 de 5 de 2018). Cubadebate. Recuperado el 15 de 8 de 2021
14. Contreras, F. Y. (2014). Elaboración de un Plan de Negocios para la instalación de. Toluca, México, Universidad Autónoma de México
15. Corrales, J. A. (29 de 05 de 2019). ¿Qué son la misión y visión de una empresa? Recuperado el 28 de 04 de 2022, de Rock Content: <https://rockcontent.com/blog/mision>.
16. Cubadebate (2017) Breve- Historia-de-l turismo. Recuperado el 26 de 07 de 2019, de <http://www.Cubadebate.cu>
17. Cubadebate. (7 de 12 de 2018). Cuba en datos 2018 población. Recuperado el 7 de 11 de 2018, de www.cubadebate.cu/especiales/2018/11/14
18. Derezaga, V. (2005). Recuperado el 11 de 12 de 2020, de Plan de negocios: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldog/emp/plandez.htm
19. Ecured (s.f.): Plan de negocios Recuperado el 26 de julio de 2019, de Ecured.cu
20. Empretec (2015). Manual básico para la elaboración de un Plan de Negocios. Panamá: Fondo para el logro de los ODM, ONU.
21. Espinosa, R. (22 de 3 de 2020). Matriz BCG: que es y cómo aplicarla. Recuperado el 15 de 3 de 2021, de <http://www.robortoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg>
22. Facultad de Ciencia Económicas, Universidad Autónoma de Madrid. (5 de febrero de
23. 2019). Campus training. Recuperado el 26 de julio de 2019, de
24. campustrainIng.es/noticias/historia-hoteleria: campustrainIng.es/noticias/historia-hoteleria
25. Grupo Hotelero Gran Caribe S. A. (2017). Manual de procedimientos para el servicio gastronómico. La Habana.
26. Grupo Hotelero Gran Caribe S.A, d. C. (2021). Informe sobre los mercados emisores. La Habana.
27. Grupo Hotelero Gran Caribe S.A. (2019). Análisis de los principales mercados. La Habana.
28. Hernández, P. A. (2018). Curso de dirección estratégica. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
29. Higuera, L. Y. (2018). Desarrollo del Plan de Negocios para la puesta en marcha de un E-Commerce Tienda On-Line para Venta de Productos de Ferretería - Sumimport S.A.S. Bogotá: Universidad Católica De Colombia.
30. Inberger Villarán, K. (2009). PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. [Ebook] (1st ed.). Perú: Nathan associates Inc. Plan de Negocios.pdf. Obtenido de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/>
31. Inglaterra, C. d. (2018). Consejo de dirección 2018. La Habana: Hotel Inglaterra. Inglaterra, C. d. (2018). Plan de Negocios Hotel Inglaterra. La Habana. Inglaterra, H. (2019). Informe

- del cierre del 2019. La Habana. Inglaterra, H. (2022). Informe del cierre del 2021. La Habana.
32. Kling, L. (2019). How to Plan a BusinessInfrastructure. Recuperado el 20 de Enero de 2021, de SMALL-BUSINESS-CHRON: www.smallbusiness.chron.com
 33. Laborde, O. D. (2009). Elaboración de un Plan de negocios en la Agencia de viajes Cubatur Villa Clara. Santa Clara, Cuba.
 34. Mendoza, I. (2021). Plan de negocios para empresas en marcha. UtilBlog, México, 3.
 35. Michieli, A. D. (2016). "Plan de Negocios de una Empresa en Marcha en. Lima- Perú: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
 36. Nichi, J. S. (2016). Plan de negocios de una empresa en marcha en vías. Lima - Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
 37. Padilla, I. F. (2020). Punto de equilibrio. Recuperado el 24 de marzo de 2021, de <https://gestiopolis.com/tecnicas-del-punto-de-equilibrio>
 38. PCC (2011). Informe del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de <https://www.pcc.cu>
 39. PCC (2011) "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". Partido Comunista de Cuba. Política de negocios. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
 40. PCC. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y La Revolución 7^{mo} Congreso del Partido. La Habana, Cuba: Granma.
 41. PCC. (2021). Informe Central al 8^{vo} Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Versiones Taquigráficas - Presidencia de la República.
 42. PCC. (2021). Resolución del 8^{vo}. Congreso del PCC. La Habana: PCC. Pogolotti, G (2018). Cubadebate. Recuperado el 15 de 8 de 2021
 43. Ramírez Ayala, G. A. (2017). Creación de una Unidad de Negocios de Servicios Domiciliarios para La Empresa Ingeniería Y Soluciones - Insol- Ltda, Ciudad de Medellín- Colombia: UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.
 44. Red Autónomos (2019). Pasos para un plan de negocios. Recuperado el 2021 de 1 de 4, de Web site: <https://www.redautonomos.es/ideas-de-negocio/plan-de-negocios>,
 45. Red Autónomos Web site. (2019). Pasos para un Plan de Negocios. Recuperado el 2021 de 1 de 4, de Red Autónomos Web site: <https://www.redautonomos.es/ideas-de-negocio/plan-de-negocios>,
 46. Reyes, J. V. (2018). Historia de Hoteles famosos en La Habana. Recuperado el 26 de julio de 2019, de <http://wwwcubadebate.cu>
 47. Reynoso Contreras, F. Y. (2014). Elaboración de un Plan de Negocios para la instalación de. Toluca, México, Universidad Autónoma.
 48. Rodriguez, N. (2019). Cómo calcular el índice de crecimiento de ventas de tu empresa. Recuperado el 22 de Abril de 2021, de <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-ventas>
 49. Roura, J. R. (2010). POLÍTICA ECONÓMICA. Madrid, España: Universidad de Alcalá. S.A, G. C. (2019). Consejo anual comercial. La Habana.
 50. S.A, G. H. (2017). Manual de procedimientos para el servicio gastronómico. La Habana. S.A, G. H. (2018). Estudio de mercado, 2018. La Habana.
 51. Salinas Chávez, E., Salinas Chávez, E., & Mundet Cerdan, L. (2019). El Turismo en Cuba:

- Desarrollo, Retos y Perspectivas. Rosa dos Ventos, Universidad de Caixas do Sul Vol. 11, Núm. 1, 23-49.
52. Sanga, S. S. (2012). Plan de negocios para la comercialización de cursos online en España". Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés.
 53. swissinfo.ch. (01 de 01 de 2021). Tsunami financiero en cuba. Recuperado el 5 de 12 de 2021, de swisinfo.ch/cub
 54. The Power MBA. (2019). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de The Power MBA: <https://www.thepowermba.com/es/gusiness/las-5-fuerzas-de-porter>
 55. TripAdvisor. (s.f.). Recuperado 15 de marzo de 2021, de <https://tripadvisor.es/showwtopic>
Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencia Económicas. (2019). Campus training. Recuperado el 26 de julio de 2019, de campustrainIng.es/noticias/historia-hoteleria
 56. Vázquez Botero, S. (2010). Plan de Negocio para la creación de un Hotel Spa Eco-Turístico. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
 57. Vicens Bolleau, S. (2016). Plan de Negocios de un Hotel. Palma de Mallorca: Universidad de islas Baleares, Academia de Turismo.
 58. Villacís, E. G. (2014). Plan de Negocios para la Empresa Turística. La Libertad -Ecuador: Universidad Estatal.
 59. Villarán, K. W. (2020). Planes de Negocios en Perú. Lima: USAID.
 60. Villegas, R. (22 de 12 de 2005). ¿Cómo estructurar un plan de negocios? Recuperado el 12 de 04 de 2021, de www.3IE.cl.com
 61. Yela Burgos, R. (2015): Plan de Negocio para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de productos de Limpieza Ecológicos Biodegradables, Cantón La Maná, Ecuador: Universidad Técnica Estatal De Quevedo.

Título: Diagnóstico de la calidad directiva en el Hotel Iberostar Parque Central.

Autor(es): Lic. José L. Ayala Martínez.

Dr. C. Mercedes L. Zenea Montejo

Introducción

En el mundo resulta una necesidad que las organizaciones sean cada vez más competitivas y que apliquen herramientas y tecnologías superiores, esta situación se acrecienta con los cambios económicos ocurridos luego de la crisis del 2008 y ya en nuestro país con la actualización del modelo político económico y social de nuestra nación. En Cuba, temas como el de la calidad directiva son objeto de preocupación, aunque todavía no llegan a ocupar el centro de atención de todos los directivos.

Las empresas cubanas deben ser capaces, de utilizar las buenas prácticas de dirección, los postulados de la dirección estratégica, los conocimientos no solo de los trabajadores sino también de los directivos, con un enfoque sistémico en cuanto a la gestión de clientes, proveedores y la fuerza laboral, los cuadros, los resultados, los equipos directivos y el entorno.

La calidad directiva una vez aplicada a la dinámica empresarial permite a las empresas ser eficiente, eficaz y actuar de forma efectiva.

La calidad directiva es un tema poco investigado en el contexto cubano y es de especial importancia por su incidencia en el desempeño de los individuos y las organizaciones. El mundo competitivo de hoy la incluye como requisito indispensable para su correcto desempeño con impacto en su eficiencia. Los directivos en su accionar deben propender no sólo al éxito económico sino también tributar a que sus organizaciones sean eficaces, efectivas y eficientes para que sean competitivas.

De esta dinámica no escapan las organizaciones vinculadas con la actividad turística del país. Su principal reto es alcanzar resultados económicos superiores, sin abandonar el desarrollo de los individuos y alcanzar niveles más altos de desempeño. De esta forma, estaría en condiciones de satisfacer las necesidades y asegurar el desarrollo sostenible de la nación. El nuevo modelo económico cubano exige a los directivos la incorporación de nuevas competencias, asumir sus compromisos ante la sociedad y alcanzar resultados.

Investigaciones de Zenea (2011), Samá, Zenea y Arias (2018) demuestran que la capacidad de dirección tiene un impacto significativo sobre los resultados organizacionales. La dirección, velocidad y rumbo de las instituciones son marcadas, en gran medida, por sus máximos representantes, siendo esta su mayor responsabilidad.

La calidad directiva es uno de los factores determinantes del grado de competitividad y excelencia de una organización, le corresponde a los directivos estimar e identificar las fisuras existentes

entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma de orientar las acciones para contribuir al logro de los objetivos trazados. Por tanto, las instituciones necesitan de un equipo directivo capaz de generar competitividad, capacidad en sus trabajadores para asumir los cambios, darle soluciones innovadoras a los problemas y mostrar dedicación y sentimiento de pertenencia con la finalidad de lograr los objetivos planificados.

Varios de los factores que afectan los resultados en la efectividad de las instituciones son imputables a la dirección (Díaz, 2018, Samá, Zenea y Arias, 2018), pues las decisiones organizacionales importantes nunca han estado en manos de los trabajadores, son tomadas por los altos directivos de las instituciones. El desempeño no depende exclusivamente del trabajador, sino que es consecuencia de una gestión directiva capaz de dirigir sus motivaciones y energía.

Las investigaciones existentes en torno al tema de la calidad directiva han demostrado que es un tema complejo, sobre el cual inciden múltiples factores objetivos y subjetivos, todos de relevancia crucial para los resultados que las organizaciones alcanzan (Peñalver, 2018).

Estudios en Estados Unidos, Suecia, Alemania, Japón, Canadá, Inglaterra y España evidencian que una cuarta parte de la eficiencia de una empresa depende de la calidad de sus líderes, planteando que la misma es un factor crítico para lograr que la empresa sea competitiva y excelente (Ayala, 2020).

Lo antes expuesto indica que es imprescindible desarrollar un sistema de dirección que contribuya a facilitar el cambio y permita alcanzar resultados superiores en el desempeño individual y de las organizaciones, en especial de las empresas estatales socialistas (Zenea y Arias, 2018), entonces, las empresas deben dejar de ser vistas como un conjunto mecánico de partes, estructuras e insumos para producir bienes o prestar servicios. La eficacia y competitividad que el país necesita depende hoy más que nunca de intangibles tales como la calidad de la gerencia, el grado de realización de los empleados, la apertura al aprendizaje y la capacidad de cambio.

Dada la importancia del estudio de la calidad directiva, según la literatura revisada, varias investigaciones realizadas nacional e internacionalmente abordan el tema (Sisk y Sverdlik, 1976; Cubeiro, 1987; Stoner, 1996; Koontz y Weihrich, 2008; Peñalver, 2012; Arias, 2009, 2013; González, 2017; Codina, 2017; Arias y Zenea, 2018; Zenea y Arias, 2018; Herrera, 2019; Casales, 2020).

Sin embargo, según Arias y Zenea (2018) la afirmación que asevera que el desempeño y competitividad de las organizaciones depende en gran medida de la calidad directiva, resulta empírica y debe continuar demostrándose con métodos científicos que permitan tener una perspectiva más objetiva de la cuestión.

Los trabajos existentes en esta línea (Peñalver; 2018; Díaz, 2018), según la literatura revisada, se han realizado con mayor frecuencia en el sector extrahotelero. Y si del sector turístico se trata, como lo es el caso que ocupa esta investigación, resulta necesario abordar el tema, en tanto el turismo, está llamado a constituir el primer renglón de la sostenibilidad económica del país y para

ello es requisito primordial el óptimo funcionamiento de la calidad directiva de las instituciones de este sector (Ayala, 2020).

Más aun en los momentos actuales en que le corresponde a las direcciones ejercer su ejercicio en complicados escenarios nacionales e internacionales, en los que tienen que enfrentar las contingencias y las restricciones existentes garantizando su integridad y desarrollo, a la vez que satisfacen necesidades y expectativas internas y externas (Peñalver, 2018). Un escenario nacional e internacional que se ha caracterizado en estos últimos tiempos por la presencia de una situación pandémica que ha afectado la economía mundial y le ha puesto un reto mayor a las administraciones, sobre todo a aquellas que deben hacer significativos ingresos a la economía de un país, como lo es el caso de las que pertenecen al sector turístico en Cuba.

Varias son las instalaciones que dentro del sector del Turismo están convocadas a reportar resultados económicos significativos para el desarrollo de Cuba; entre ellas se encuentra el Hotel Iberostar Parque Central, institución de referencia nacional, en cuyos resultados económicos puede jugar un rol importante la calidad directiva (Ayala, 2020).

Bajo estos postulados el Hotel Iberostar “Parque Central”, tiene como prioridad en este período perfeccionar el proceso directivo. Esta entidad se encuentre entre las que mejores resultados tiene en el sector. Sin embargo, sus resultados económicos no siempre han estado en correspondencia con lo planificado y a pesar de que se ha corroborado la incidencia en ello de factores del entorno, continuar optimizando la calidad directiva en esta institución constituye una permanente línea de trabajo, buscando que esta contribuya a mejorar sus resultados económicos en el complejo escenario económico actual nacional e internacional.

En el 2020, dada la situación internacional por la Pandemia, los ingresos de esta institución, se vieron afectados. De un nivel de ingreso total en el 2019 de 25 063,2 musd, en el 2020 el ingreso disminuyó a 7 206 505 musd, por lo que su colectivo de dirección se encuentra ante la necesidad de darle la mejor de las soluciones a esta situación.

De ahí que, la presente investigación parta de la siguiente situación problemática:

La existencia de una buena calidad directiva es esencial para los buenos resultados económicos de una empresa. Sin embargo, el Hotel Iberostar Parque Central a pesar de encontrarse entre las instituciones de mejores resultados económicos dentro del sector; precisa de mejorarlos en el complejo escenario económico actual pues no siempre están en correspondencia con lo planificado y no cuentan con un diagnóstico actualizado de la calidad directiva en esta institución que les posibilite valorar la incidencia que la misma puede tener en dichos resultados.

Por ello, la investigación se propone dar respuesta al siguiente problema científico: ¿Qué características tipifican la calidad directiva en el Hotel Iberostar Parque Central?

Siendo el objetivo general: Caracterizar la calidad directiva del Hotel Iberostar Parque Central.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la evaluación de la calidad directiva se utilizaron los siguientes indicadores (tabla 1).

Tabla 1. Variable e indicadores estudiados

Variable	Indicadores
Calidad directiva	Compromiso
	Competencias gerenciales
	Sinergia

Fuente: Elaboración propia

La misma fue medida a través de la aplicación de la Encuesta de “Calidad directiva”, elaborada y validada por Zenea y Arias (2017) y adaptada por dichas autoras a la entidad objeto de estudio. Instrumento que nace del Proyecto Calidad Directiva del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), cuyo objetivo es conocer la percepción que tiene la muestra estudiada sobre la calidad de dirección del hotel a partir de la valoración de los indicadores compromiso, competencias gerenciales del equipo y sinergia. Dicha encuesta es anónima y está compuesta por 2 secciones.

La sección I destinada a la caracterización del encuestado y la sección II mide su percepción sobre los indicadores.

Es una encuesta en la que los sujetos deben valorar en una escala ascendente numérica del 1 al 7, donde 1 expresa un desacuerdo total y 7 un acuerdo total, varias afirmaciones con relación a cada uno de los indicadores valorados.

En el caso del indicador compromiso, el encuestado debe valorar 17 afirmaciones. Con respecto a las competencias gerenciales del equipo se evalúan 18 y para la sinergia son valoradas 9 afirmaciones.

Esta encuesta es aplicada a una muestra de 56 trabajadores, pues factores externos relacionados con el momento coyuntural (Pandemia COVID-19) impidieron trabajar con una muestra de mayor representatividad.

Se tuvo como criterio de inclusión:

- Categoría ocupacional: Que estuviera compuesta por directivos (muestra de tipo intencional) y trabajadores (muestra al azar).
- Representatividad de las áreas: Que todas las áreas estuvieran representadas.

La muestra estuvo caracterizada de la siguiente manera (tabla 2).

Tabla 2. Caracterización de la muestra según categoría ocupacional

Total	Categoría ocupacional	
	Directivos	No directivos
56	12	44

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Referente al rango de edades el mayor por ciento está comprendido entre 41 y 50 años que equivale al 66.07% de los encuestados, como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Caracterización de la muestra según rango de edad cronológica

Rango	20-30	31-40	41-50	51-60	+ 61	Total
Frecuencia	3	5	37	9	2	56

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Como se aprecia en la tabla 4, todo el personal tiene una preparación entre medio y medio superior.

Tabla 4. Caracterización de la muestra según nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad			Total
Medio	Medio Superior	Superior	
-	34	22	56

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Los encuestados tienen experiencias de trabajo en el sector, lo cual facilitó el aporte de criterios para el análisis (tabla 5).

Tabla 5. Caracterización de la muestra según años de experiencia

Promedio de años de experiencia	
En el sector	16
En el hotel	8
En la actividad que desempeña	13

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Este mismo comportamiento, se mantiene en el caso de los directivos; los encuestados tienen como promedio 14 años o más como directivos y 11 de trabajo en el sector. Lo anterior demuestra que son personas expertas en la actividad (tabla 6).

Tabla 6. Caracterización de la muestra según años de experiencia como directivos

Promedio de años de experiencia de los directivos	
Como directivos	14
En el cargo	6
En el sector	11

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Para el procesamiento estadístico-matemático de la información se creó una base de datos en Excel, realizando el análisis sobre la base de las herramientas estadísticas que este sistema utiliza.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se expresa previamente, para el diagnóstico de la calidad directiva fue analizado el comportamiento de los indicadores compromiso, competencias gerenciales del equipo y sinergia, obtenidos a partir del procesamiento de los resultados de la encuesta aplicada.

A continuación se ofrece un análisis de cada indicador.

Análisis del indicador compromiso

Los resultados del indicador compromiso (gráfico 1) arrojan que de 17 ítems, 5 (29%) reciben una evaluación promedio de 7 puntos; 7 (41%) reciben una evaluación promedio de 6 y 2 (12%) de 5 puntos; puntuaciones estas que reflejan un comportamiento positivo de este indicador.

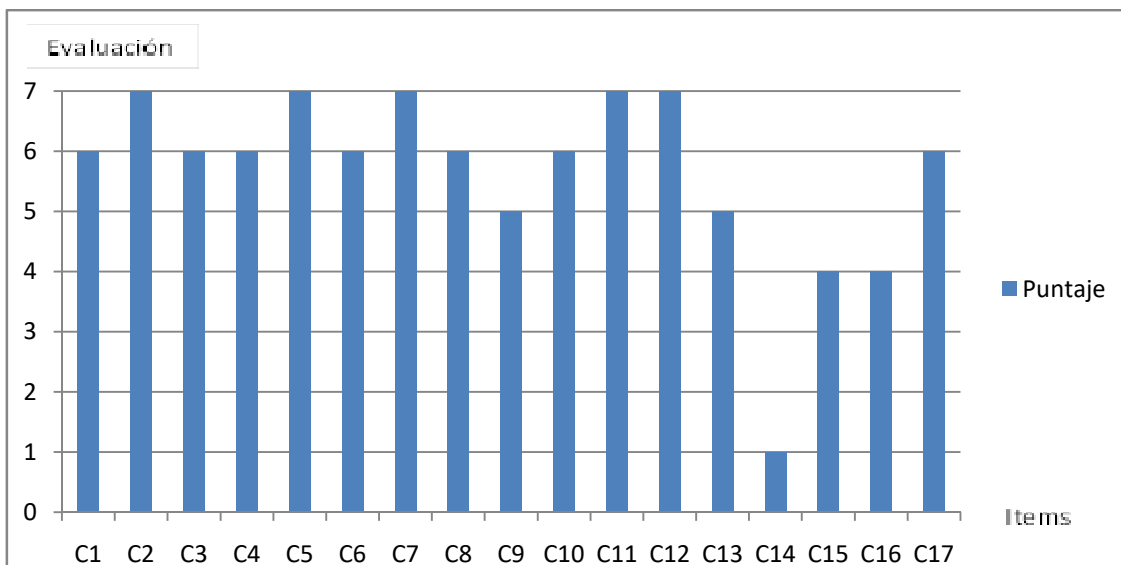


Gráfico 1. Evaluación promedio por ítems del indicador compromiso

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Los elementos que más destacan los encuestados son:

- Disfrutan hablar acerca de la institución con otras personas que no pertenecen a ella
- Se sienten como en familia
- Trabajar en esta institución significa mucho para ellos
- Muchas cosas en su vida se alterarían si tuviesen que abandonar este trabajo en estos momentos
- Les sería demasiado difícil dejar de ser trabajador de este hotel
- A pesar de tener posibilidades de encontrar otra ubicación laboral en el mismo sector, no abandonarían el hotel
- Por otra parte los directivos declaran que no desean dejar de ser miembros del consejo de dirección, elemento que garantiza estabilidad en la dirección y refuerza el trabajo en equipo en el proceso de toma de decisiones.

Los encuestados además refieren que les gustaría continuar el resto de su vida laboral en el hotel, que sienten los problemas del hotel como suyos, que no podrían sentir apego hacia otra institución como lo sienten hacia esta, se sienten emocionalmente vinculados con la institución, sienten un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la misma, que les sería muy duro aunque quisieran dejar este trabajo y que es una institución en la que se estimula la creatividad, previsiones e ideas innovadoras. Ítems estos que reciben una puntuación de 6 como promedio.

Otros resultados reflejan, que las personas encuestadas, sienten miedo de lo que les pueda pasar si abandonan su trabajo en esta institución, aun cuando tengan otra ubicación laboral segura y en

este momento, consideran que mantenerse como trabajador del hotel, es una cuestión de necesidad más que de deseo. Ítems que reciben una puntuación de 5 pts como promedio, la cual se encuentra en el límite inferior de las puntuaciones positivas por lo que se puede inferir cierta incertidumbre en relación a este planteamiento, aunque no es relevante desde el punto de vista estadístico. Aun cuando no fue objetivo de esta investigación profundizar en la causa de estas evaluaciones, podría inferirse la incidencia de factores de índole personal en las mismas. En el primer caso podría atribuirse a la presencia de necesidades satisfechas o no de orden individual y/o familiar y en el segundo caso a la satisfacción o no de necesidades de realización profesional. Aspectos estos que podrían ser profundizados en futuras investigaciones.

Por su parte, el ítem que refiere que continúan trabajando en el hotel, aunque representa un gran sacrificio personal, porque en otro lugar no tienen los mismos beneficios que aquí, alcanza una puntuación promedio de 4 pts. Evaluación que refleja que no están totalmente de acuerdo ni en desacuerdo; por lo que podría deducirse que los beneficios que le reporta trabajar en este hotel puede ser una motivación para permanecer en el mismo, pero no la única, por lo que también podrían existir otras motivaciones.

Lo anterior son manifestaciones de un alto nivel de compromiso que facilita el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Análisis de las competencias gerenciales de equipo

Los resultados del indicador competencias gerenciales de equipo (gráfico 2) arrojan que de 18 ítems, 12 (67%) reciben una evaluación promedio de 7 puntos y 5 (28%) reciben una evaluación promedio de 6 puntos.

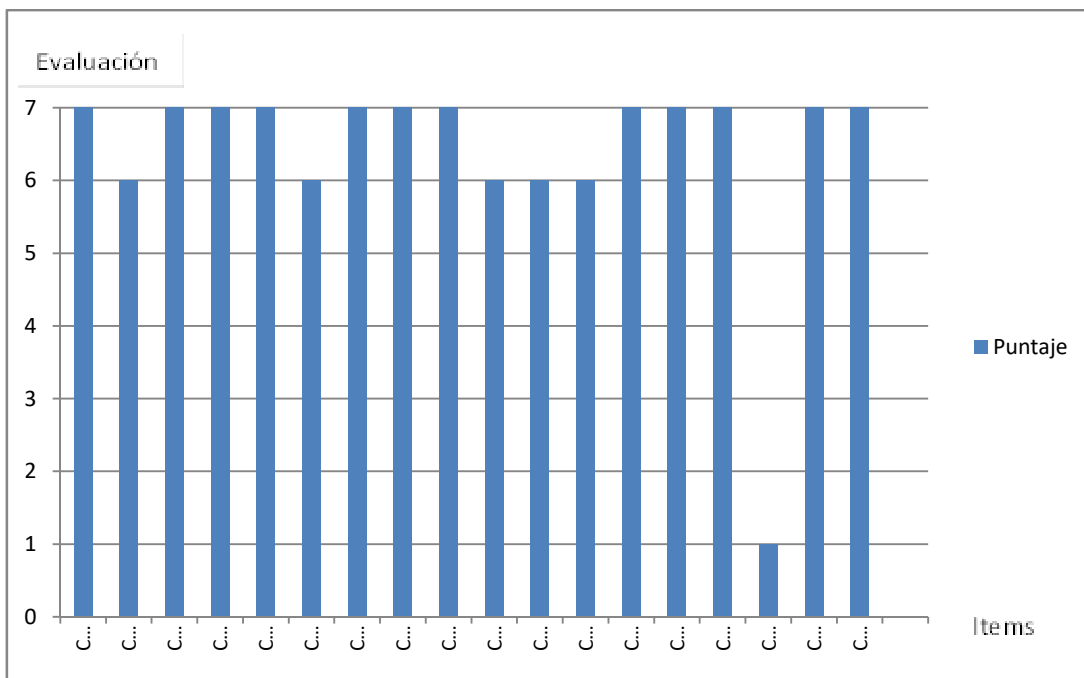


Gráfico 2. Evaluación promedio por ítems del indicador competencias gerenciales

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Entre los elementos que se destacan se pueden resumir:

- Se dedican espacios para analizar temas vinculados con la estrategia del hotel
- Las decisiones se adoptan mediante la negociación y no por la imposición.
- Se analizan problemas cruciales de la organización y se toman decisiones al respecto.
- Se adoptan acuerdos sobre la orientación al cliente.
- El clima laboral y las relaciones laborales son buenas.
- Los resultados que se obtienen en el sector son competitivos.
- Existe una disposición mutua para la comunicación entre directivos y trabajadores.
- Las personas se escuchan y se respetan.
- Las reuniones cumplen con los objetivos para las cuales fueron concebidas.
- Se busca el mejor camino para alcanzar las metas.
- La organización se percibe desde el exterior como una organización de alto potencial.
- Existe capacidad para conducir a la institución y a las personas al éxito.

Un elemento que llama la atención, es que se destaca como positivo entre los directivos que las sesiones de trabajo o reuniones de diferentes tipos, duran menos de tres horas como promedio, lo cual no es una cultura generalizada en el funcionamiento de los equipos de dirección.

Los encuestados consideran además que predominan las discusiones relacionadas con temas operativos, se debaten fundamentalmente los temas relacionados con los resultados económicos de la entidad, que se delegan funciones y cada miembro asume sus responsabilidades. Aspectos todos favorables para el funcionamiento de la organización.

En resumen, el 100% de los ítems reciben puntuaciones promedio que indican que las competencias gerenciales del equipo son valoradas de alto nivel. Esta característica es uno de los elementos que potencia las posibilidades del hotel en el cumplimiento de los objetivos.

Análisis de la sinergia

Los resultados del indicador sinergia (gráfico 3) arrojan que, de 9 ítems, 7 (78%) reciben una evaluación promedio de 7 puntos; 2 (22%) reciben una evaluación promedio de 6 puntos, puntuaciones que reflejan un comportamiento positivo de este indicador.

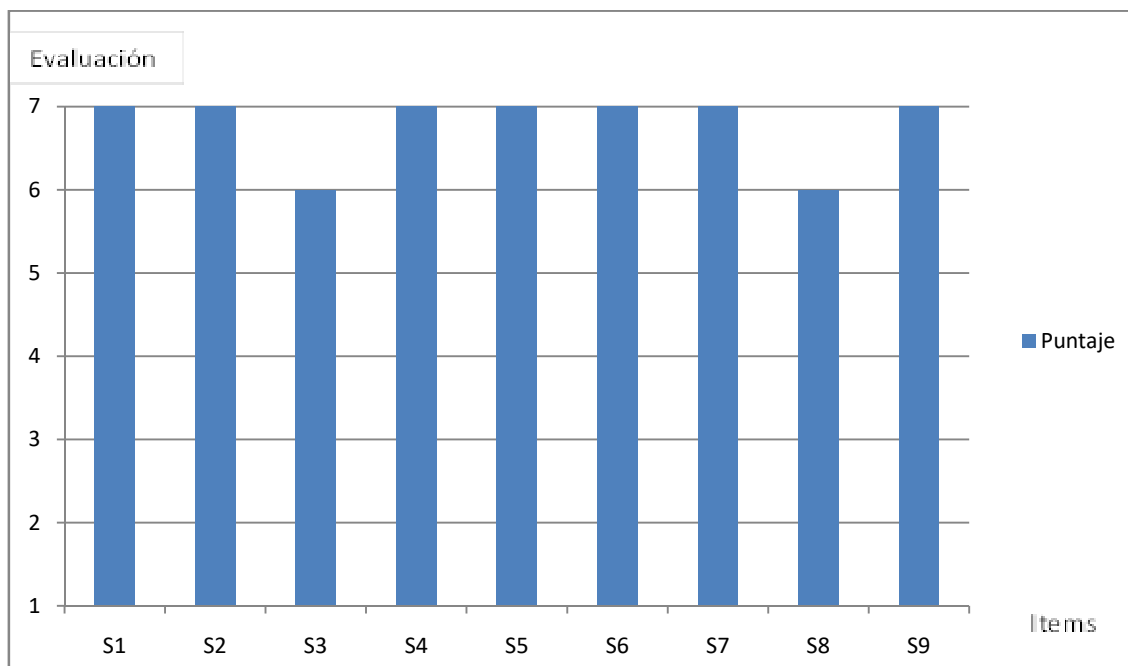


Gráfico 3. Evaluación promedio por ítems del indicador sinergia

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta

Se destacan los siguientes criterios:

- Los trabajadores y directivos mantienen una comunidad de objetivos y pretenden alcanzar los mismos fines.
- Unos a otros se ayudan para el cumplimiento de las tareas.
- Se apoya, se impulsa y se conserva el conocimiento.
- Todos conocen las normas que regulan el funcionamiento del hotel.

- Las reuniones se planifican con antelación y se circula la agenda de la misma.
- Las reuniones cumplen con los objetivos para las cuales fueron convocadas.
- Existe una visión futura deseada y compartida por todos.

Opinan además los encuestados que, se coordina adecuadamente el trabajo y todos realizan un uso adecuado de los recursos. Criterios todos positivos.

En resumen, el 100% de los ítems reciben puntuaciones promedio que indican que existe sinergia en el equipo de trabajo, lo cual favorece el buen funcionamiento del hotel.

Al resumir el análisis del comportamiento de los 3 indicadores analizados permite concluir que existe una percepción en los encuestados de un alto nivel de calidad directiva en la institución objeto de estudio. Se puede inferir a partir de estos resultados, que la dirección en su accionar fomenta el compromiso en sus trabajadores. Según Jiménez (2007), Ayala (2020) esto implica satisfacción de los mismos, implicación, orgullo de pertenencia y vinculación. Las personas comprometidas con la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la misma para generar y proporcionar valor (Norma ISO 9000, 2015).

Se evidencia además la percepción de los encuestados de que existe un equipo de trabajo gerencial competente. Aspecto que incide en el logro de los resultados previstos (Norma ISO 9000, 2015). Así también las opiniones dadas hablan a favor de la existencia de una sinergia en el trabajo del equipo de dirección y los trabajadores. Lo cual favorece la potenciación de las capacidades y posibilidades de cada uno de sus miembros y facilita el cumplimiento de las acciones necesarias para cumplir los objetivos establecidos (Zenea y Arias, 2018; Ayala 2020).

Similares resultados obtuvo Ayala (2020) en un estudio realizado en esta institución pero en una muestra menor de trabajadores, con diferencias en las evaluaciones de los ítems de cada indicador pero todos en su gran mayoría, recibieron evaluaciones de 7 y 6 puntos, lo cual se traduce en una percepción de un comportamiento positivo de la calidad directiva.

No obstante, a los resultados alcanzados en la encuesta, los resultados económicos de esta entidad no siempre han estado en correspondencia con lo planificado y a pesar de que se ha corroborado la incidencia en ello de factores del entorno, continuar optimizando la calidad directiva en esta institución constituye una permanente línea de trabajo, buscando que esta contribuya a mejorar sus resultados económicos en el complejo escenario económico actual nacional e internacional.

Los resultados antes expuestos permiten corroborar la existencia de una percepción en los encuestados de una elevada calidad directiva en la institución.

Constituyen señales de este criterio valoraciones en las que se destaca el elevado nivel de compromiso que fomenta el equipo de dirección en sus trabajadores los cuales asumen tareas con sentido de la responsabilidad y con motivación; así como con una elevada implicación emocional y

sentido de pertenencia, aspectos que son generadores de climas laborales favorables para aumentar la capacidad de organización de una entidad y contribuir con ello a proporcionar valor.

De igual manera, se hacen evidentes las competencias gerenciales de un equipo con años de experiencia y calificación para desempeñar su labor, donde los temas económicos y la negociación para su resolución constituyen centro de atención, logrando un accionar que minimiza aquellos impactos del entorno que obstaculizan el cumplimiento de su misión.

Y por último la demostrada sinergia que caracteriza a dicho equipo, el cual genera un ambiente de colaboración, unión y metas compartidas por todos.

Esta elevada calidad directiva ha impactado en los resultados de la institución, pues a pesar de que no siempre se ha cumplido con los indicadores económicos planificados, como se pudo constatar se ha logrado mantener un buen índice de ocupación, altos niveles de satisfacción en sus clientes, un posicionamiento a nivel nacional e internacional reconocido y con resultados que son competitivos dentro de su sector, convirtiéndose así en el hotel de ciudad del Grupo Cubanacan de mayor ingreso.

Lo obtenido en este estudio confirma la idea planteada por Peñalver (2018) en investigaciones realizadas sobre el tema en otros contextos empresariales no hoteleros y refrendada por Ayala (2020) en estudios en el sector hotelero, en los que se plantea que aquellas entidades en las que se percibe una alta calidad directiva se obtienen mejores resultados económicos.

Conclusiones

El Hotel Iberostar Parque Central, según encuesta realizada, presenta un elevado nivel de calidad directiva caracterizado por el alto nivel de compromiso de sus directivos y trabajadores con la entidad, una sinergia positiva a partir de un trabajo cohesionado de las partes y la manifestación de competencias gerenciales favorables para el desempeño de la organización en la que genera un clima motivacional favorable e implica a sus trabajadores en el cumplimiento de la misión.

Referencias bibliográficas:

1. Arias, M. (2009). La calidad directiva y el desarrollo de la gestión. Cátedra de calidad. Universidad de La Habana.
2. Arias, M. (2013). Repensar la dirección desde la calidad directiva. Ponencia. Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública. GEAP. La Habana.
3. Arias, M. y Zenea, M. L. (2018). Calidad directiva, señales de su influencia en el desempeño de las organizaciones de las Empresas de Comercio de La Habana. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
4. Casales, J. C. (2020). Liderazgo y eficiencia directiva: Resultados de un Programa de

- Investigaciones. Rev. Alternativas Cubanas en Psicología. Vol. VIII. No. 22. Facultad de Psicología Universidad de La Habana. Disponible en: <https://www.acupsi.org>
5. Codina, A. (2017). Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas. Compilación. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.
 6. Cubeiro, J. C. (1987). Seminario Liderazgo innovador y coaching estratégico. Los 4 roles imprescindibles en las organizaciones ganadoras. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC)
 7. Díaz, Y. (2018). Los resultados financieros como predictor de la calidad directiva. Trabajo de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
 8. González, N. (2017). La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, S.A. La medición en la División Comercial Habana. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana.
 9. Herrera, J. C. (2019). Compromiso, competencias gerenciales, sinergia del equipo directivo, capacitación y calidad directiva en EDESCON. Trabajo de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Cuba.
 10. Jiménez, J. I. (2007). El compromiso laboral. El País. España.
 11. Jiménez, E. (2018). Medición del compromiso en las organizaciones seleccionadas del Grupo de Empresas Mayoristas de Alimentos y otros bienes de consumo. La Habana: CETED.
 12. Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración una perspectiva global. Primera parte. 12ª edición. Editorial Félix Varela. La Habana.
 13. Norma ISO 9000 (2015). Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario. Disponible en: <https://www.iso.org>
 14. Peñalver, G. (2018). Análisis de la influencia de la calidad directiva en los resultados económicos de organizaciones seleccionadas del Grupo de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros bienes de consumo. Trabajo de diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.
 15. Samá, D., Zenea, M. L. y Arias, M. (2018). Influencia de la Calidad directiva en la productividad del trabajo. Evento TECNOGET 2018
 16. Sisk, H.L. y Sverdlik, M. (1976). Administración y gerencia de empresas. South-Western.
 17. Stoner, J. A. (1996). Administración. México: Prentice-Hall
 18. Peñalver, A. (2012). Calidad directiva mucho más que saber dirigir. <https://www.grandespymes.com.ar>
 19. Zenea, M. L. (2011). Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana, La Habana.
 20. Zenea, M. L y Arias, M. (2018). Equipos directivos y desempeño organizacional. IBERGECYT 2018. Seminario Iberoamericano para el intercambio en la Gerencia de la Ciencia y la Tecnología. La Habana.

Título: Investigación de mercado para identificar las oportunidades de la línea de ampollas fabricadas con tecnología BFS de la Empresa Laboratorios AICA+

Autores: Ing. Yisel Martínez González
Dra. Alma Hernández Ruiz

Introducción

La Industria Farmacéutica se caracteriza por ser altamente compleja, siempre está en constante desarrollo y tiende a la globalización. Integra el conocimiento científico técnico, una elevada capacidad de manufacturación especializada y amplios sistemas de comercialización y distribución. Es una industria altamente regulada debido al impacto que tienen en la calidad de vida de los seres humanos, es considerada de estratégica en la mayoría de los países debido al impacto que tiene en el sector de la salud.

A través de los años, Cuba ha logrado desarrollar exitosamente su capacidad de producción de tecnologías sanitarias para mantener su sistema nacional de salud, reconocido mundialmente por lograr cobertura universal. Esto se evidencia en los indicadores de salud alcanzados, comparables con los de países altamente desarrollados.

La empresa Laboratorios AICA⁺, pertenece al Grupo de las Industrias Biotecnológicas y Farmacéuticas (BioCubaFarma). En el nuevo escenario de reordenamiento económico juega un papel importante para la salud financiera de las empresas la capacidad de las mismas de incrementar y diversificar sus exportaciones. Hasta el año 2019 el 98% de la exportación de la empresa AICA estaba concentrada en Venezuela. El año 2020 estuvo marcado por la crisis mundial generada por la pandemia SARSCOV2, esto trajo una contracción en las producciones de AICA de manera significativa tanto para el mercado nacional como para sus exportaciones provocando una disminución de casi el 40% de sus ventas y operaciones.

La capacidad de desarrollo de la empresa tiene que basarse en la habilidad de sus líderes para lograr una cultura organizacional que asegure la excelencia y el crecimiento. En este nuevo escenario se hizo necesario hacer una evaluación de las amenazas y oportunidades del entorno. Como resultado de este análisis los objetivos fundamentales en el próximo periodo de crecimiento de la empresa son: Continuar sustituyendo importaciones para nuestro país, incrementar las exportaciones a terceros mercados, crear encadenamientos productivos más sólidos y mantener crecientes niveles de satisfacción de la demanda nacional de medicamentos.

La organización identificó como una de las vías para incrementar y diversificar las exportaciones la necesidad de incluir en nuestra cartera un nuevo negocio, la fabricación de ampollas con tecnología Blow-Fill-Seal (Conformado-llenado-sellado, BFS).

Teniendo en cuenta que el mercado internacional está dominado por las grandes transnacionales no será fácil para la empresa penetrar los mercados ya cautivos, por lo que resulta imprescindible

la aplicación de la filosofía del Marketing, con el objetivo de analizar y comprender mejor las necesidades de los nuevos mercados.

La aplicación de esta perspectiva también vale para el mercado interno ya que de acuerdo a los valores de la sociedad socialista, los esfuerzos del estado deben estar encaminados a lograr la satisfacción de los ciudadanos.

De ahí, que el problema de la presente investigación queda definido de la siguiente forma: ¿Oportunidad de insertar los medicamentos genéricos de la Empresa Laboratorios AICA fabricados con tecnología BFS en terceros mercados?

De acuerdo al problema de investigación quedan formulados el siguiente objetivo general y los correspondientes objetivos específicos:

Objetivo general:

Estudiar la posibilidad de insertar los medicamentos genéricos en ampollas plásticas de AICA en mercados latinoamericanos seleccionados.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los principales fundamentos teóricos que sustentan la realización de investigaciones de mercado.
2. Realizar un estudio de mercado que permita identificar los posibles mercados latinoamericanos donde la Empresa Laboratorios AICA[†] pueda posicionar sus productos.

Necesidad, importancia y alcance del estudio de mercado.

Un estudio de mercado es el proceso mediante el cual se realiza la recolección, análisis y procesamiento de la información que sirve para identificar las características de un mercado y comprender cómo funciona. Este proceso es vital para mantenerse al día con las tendencias, las expectativas y necesidades de los clientes, los cambios en la dinámica de la industria, etc.

Los principales motivos para la realización de estudios de mercado son los siguientes:

- Es un recurso importante para el éxito de un proyecto empresarial en la medida en que te permitirá comprender el mercado en el que vas a localizar tu actividad.
- Ofrece una visión actualizada del sector de actividad, es decir, cuál ha sido su evolución en los últimos años, la situación actual y las perspectivas de futuro.
- Puede ser determinante a la hora de identificar una oportunidad de negocio o, por el contrario, identificar alternativas en caso de que el proyecto inicial no sea viable.

- Permite una evaluación y supervisión del funcionamiento de la empresa. La investigación de mercados te puede ayudar también a evaluar los resultados. Indica si se debe continuar, cambiar o cancelar el plan de negocio, si el producto vendido es adecuado o si la nueva gama que se planea comercializar tiene cabida en el mercado. También aporta información sobre la acogida de una nueva campaña de publicidad y sobre nuevas modificaciones que podrían ser exitosas.

Caracterización de la Empresa Laboratorios AICA⁺.

La empresa Laboratorios AICA, pertenece al Grupo de las Industrias Biotecnológicas y Farmacéuticas (BioCubaFarma) y está compuesta por 5 plantas productoras de medicamentos AICA, LIORAD, Julio Trigo, Citostáticos y la planta de Sueros y Hemoderivados, contando con la producción de 5 formas farmacéuticas. Los medicamentos que produce la organización están distribuidos en diferentes grupos farmacológicos, entre ellos: antibacteriano, broncodilatadores, antihistamínicos, antipsicótico, restaurador de electrolitos, antieméticos, cardiovasculares y cancerígenos. Pertenecen a diferentes programas médicos como: Programa Materno Infantil, Atención al Paciente Grave y Oncológico. Las formas farmacéuticas de los productos son:

Tabla 1. Distribución por forma farmacéutica de la cartera de productos

Forma F	Cantidad Productos	% del total
Ámpulas	84	43.1
Viales	51	26.2
Cárpules	3	1.5
Colirios	28	14.4
Gotas Sublingual	9	4.6
Sueros	13	6.7
Hemoderivados	6	0.5
Hemodiálisis	1	3.1
Total	195	100

Fuente: Elaborada a partir de la cartera de medicamentos de la Empresa AICA⁺

La empresa está certificada por el CECMED (Centro Estatal de Control de Medicamentos y Dispositivos Médicos) que otorga las licencias de operaciones farmacéuticas (LSOF) y el certificado

de buenas Prácticas (GMP) y por la ONN-AENOR ambas entidades especializadas en las ISO-9001:2015, certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Una gran variedad de sus producciones se exporta, fundamentalmente a Venezuela (tabla 2), que concentra alrededor del 98% del intercambio con el exterior. Produce 195 medicamentos que aportan al sistema de salud cubano el 28% del cuadro básico.

Tabla 2. Exportaciones de la Empresa AICA+ en el período 2015-2020

Países	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total x países
Venezuela	104546.087	92283.347	90859.069	130178.368	135966.861	26287.318	580121.050
Argelia		58.080	65.100	48.000			171.180
Panamá				15.206	147.084		162.290
Ecuador			820.585	867.055	907.716		2595.356
Angola		3180.507	388.550	80.520		31.629	3681.206
Bolivia				143.008	108.854		251.862
Túnez		22.191					22.191
Siria		227.500	2050.254	156.764			2434.518
Colombia		0.200				1.550	1.750
Nicaragua					466.618	25.109	491.727
Paraguay		274.140			41.970		316.110
México						2017.041	2017.041
Guinea Ecuatorial						93.383	93.383
Barbados						62.175	62.175
Nigeria			20.795	27.336	2.831	35.671	86.633
Total x año	104546.087	96045.966	94204.353	131516.257	137641.934	28553.876	592508.473

Fuente: Elaborada a partir de los balances Económico financieros.

Breve análisis socio-económico y sanitario en los cinco países de América Latina.

En los últimos 6 años el 98 % de las exportaciones de la empresa Laboratorios AICA+ ha estado concentrado en Venezuela. Estas exportaciones se realizaban a través de convenios gubernamentales entre ambos gobiernos, como parte de los programas de salud establecidos entre Cuba y Venezuela. Debido a esto el dinero recaudado con estas exportaciones entraba a la cuenta del Gobierno y era utilizado en diferentes programas del país, o el pago se recibía como bienes materiales. Razón por la cual a pesar de que los valores exportados eran grandes lo que la organización recibía en dinero líquido para operar no estaba en correspondencia a los valores exportados.

Debido a esta situación se hizo necesario buscar mercados alternativos para diversificar las exportaciones garantizando así, que esas exportaciones se convirtieran en dinero líquido para la organización y mantener de esta manera las operaciones diarias y el desarrollo futuro de la industria. Como se muestra en la tabla 2 en los últimos 6 años aunque se ha exportado a mercados diferentes a Venezuela no se ha logrado que estos valores sean representativos dentro de la organización, debido fundamentalmente a que se espera tener resultados diferentes haciendo las cosas del mismo modo. Por esta razón se hizo necesario realizar un estudio de mercado que permita valorar las posibilidades de inserción de Cuba con este nuevo negocio en mercados diferentes a Venezuela. Se eligieron 5 países con los cuales la empresa aunque no ha logrado concretar valores importantes de exportaciones, si ha logrado realizar un trabajo que permite conocer los estándares y las exigencias regulatorias en cada uno de ellos.

Cabe destacar además, que Cuba tiene acuerdos comerciales vigentes con los cinco países comprendidos en el presente estudio: México, Ecuador, Bolivia, Nicaragua y Panamá. Las relaciones diplomáticas de Cuba con cada país han transcurrido siempre en un clima amistoso, aunque se observa cierta inestabilidad política, provocada por un contexto complejo, donde los medios de comunicación masivos y las oligarquías nacionales trabajan de conjunto para la desestabilización de los gobiernos progresistas de izquierda en la región.

De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para medir el avance conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano (una vida larga y saludable, acceso a educación y nivel de vida digno), los cinco países latinoamericanos abordados en el presente estudio se comportaron de la siguiente forma de acuerdo a los informes sobre desarrollo humano emitidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:

Tabla 3. Posición a nivel mundial de los 5 países de estudio según IDH.

Países	Posición a nivel mundial e índice de desarrollo humano					
	2016		2018		2020	
Panamá	60	0.780	67	0.795	57	0.815
México	77	0.762	76	0.767	74	0.779
Ecuador	89	0.762	85	0.758	86	0.759
Bolivia	118	0.674	114	0.703	107	0.718
Nicaragua	124	0.645	126	0.651	128	0.660

En cuanto a la capacidad exportadora, medida de acuerdo con el índice de Complejidad Económica (ECI, por sus siglas en inglés),(2) México (0,93; posición 25 a nivel mundial) y Panamá (posición 44)

marchan a la vanguardia entre los cinco países analizados. Por detrás de ellos, ocupando las posiciones 101, 106 y 108, se encuentran Ecuador, Nicaragua y Bolivia por ese orden.

De acuerdo con consultoras de prestigio como Business Monitor International, de los cinco países estudiados, México es el que presenta menor índice de riesgo/beneficio para la innovación en el sector farmacéutico. Su ubicación en el grupo de vanguardia junto a Chile, Argentina y Brasil, pone en evidencia el desarrollo que posee su sector farmacéutico, caracterizado por una alta penetración de transnacionales farmacéuticas, las cuales han desarrollado capacidades productivas en el país que las convierten en las principales competidoras para cualquier empresa que desee posicionarse en ese mercado.

La consultora muestra a Panamá en un segundo nivel, por delante de Ecuador, Nicaragua y Bolivia. Los países que han desarrollado acciones sistemáticas para la protección de su industria nacional, son las que presentan los más altos índices de riesgo/beneficio, y por ende, sus mercados exhiben una menor penetración de las grandes multinacionales farmacéuticas (Figura 1).



Figura 1: Índice de riesgo/beneficio para la innovación en fármacos en Latinoamérica. Fuente: Business Monitor International Ltd.

Los indicadores de salud de los cinco países analizados, se muestran en la Tabla.

4. Sobresale Panamá como el país con mayor PIB por habitante, mayor escolaridad promedio, mayor esperanza de vida, mejor índice de calidad de asistencia hospitalaria y mayor gasto de salud per cápita. No obstante, su población ronda los 4 millones de habitantes y es la más baja entre los países estudiados. México y Ecuador mostraron indicadores de salud muy similares. No obstante, México es el país con mayor población entre los analizados, y el undécimo más poblado del mundo, razón por la cual constituye un mercado importante para las industrias farmacéuticas. Bolivia y Nicaragua tienen un PIB y Gasto en Salud per cápita inferior al resto, y Bolivia presenta el menor índice de calidad hospitalaria.

Tabla 4. Principales indicadores de salud de los países comprendidos en el estudio

Indicadores	MEX	ECU	BOL	NIC	PAN
Población (Millones de habitantes)	128,9	17,6	11,6	6,6	4,3
Producto Interno Bruto per cápita (Miles de US dólar)**	\$17,3	\$11,2	\$7,23	\$5,54	\$23,0
Índice de Fertilidad	2,2	2,8	3,3	2,2	2,1
Escolaridad promedio	9,5	9,3	8,9	6,9	10,0
Esperanza de Vida (M)	79,1	80,4	74,3	81,2	82,0
Esperanza de Vida (H)	73,7	75,4	72,2	75,2	76,0
Mortalidad < 5 años	15,5	17,3	33,8	15,1	16,6
Mortalidad < 1 años	12,7	13,4	26,7	12,3	12,6
Índice HAQ (Calidad de Asistencia Hospitalaria)	66,3	62,2	48,8	61,2	68,3
Gasto en Salud per cápita	\$1081	\$1028	\$450	\$432	\$1588
Gobierno	\$562	\$526	\$306	\$235	\$981
Sector Privado	\$70	\$63	\$12	\$10	\$109

Fuente: Institute for Health Metrics and Evaluation (<http://www.healthdata.org/>).

**Massachusetts-Institute-of-Technology. The observatory of Economic Complexity (<http://atlas.media.mit.edu/es/>) 2019.

Después de realizado el estudio de mercado para los cinco países elegidos podemos concluir que:

Resumen de las oportunidades para Cuba

La búsqueda de la máxima eficiencia del proceso productivo y la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura, son las variables clave que pueden facilitar la entrada a corto, mediano y largo plazo de los productos de la Empresa Laboratorios AICA en los 5 países analizados. Reducir el costo de producción posibilitará tener mayor libertad a la hora de negociar precios con los importadores nacionales. La alianza con productores nacionales, o el aprovechamiento de las relaciones entre los Ministerios de Salud de Cuba y los cinco países analizados, son las alternativas más promisorias. La valoración de los aspectos analizados en el presente estudio se resume en la siguiente Tabla:

Tabla 5. Resumen de oportunidades para AICA+

	México	Ecuador	Bolivia	Nicaragua	Panamá
Relaciones gubernamentales	Muy Buenas	Buenas	Excelentes	Excelentes	Buenas
Acuerdos comerciales	Vigentes	Vigentes	Vigentes	Vigentes	Vigentes
Barreras arancelarias	Altas	Bajas	Altas	Bajas	Bajas
Demanda de inyectables	Muy Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Competitividad en el mercado	Alta	Media	Media	Media	Alta
Políticas de precios	Libre	Regulado	Regulado	Libre	Libre
Marco regulador	Alto BPM	Alto BPM	Medio BPM	Medio BPM	Medio BPM
Oportunidades para AICA	??	??	??	??	??

Fuente: Elaborado a partir del estudio de mercado realizado

Se considera que las mayores oportunidades para los productos de Laboratorios AICA contenidos en ampulas plásticas podrían encontrarse en Ecuador, Bolivia y Nicaragua. En Ecuador ya existe un camino abierto con las autoridades regulatorias, lo cual resulta propicio a pesar de la situación política imperante en el país. El mercado de Nicaragua puede volverse más dependiente de la

difícil coyuntura que vive el país, que enfrenta una ola de violencia y una guerra mediática abierta por parte del gobierno de los Estados Unidos.

México es un mercado muy competitivo y complejo, aunque la llegada al gobierno de Ángel Manuel López Obrador pudiera abrir una nueva etapa en las relaciones comerciales, unido esto a las relaciones establecidas en estos momentos para la exportación de Cisostáticos es una oportunidad para nuestra empresa. En el caso de Panamá, si bien las condiciones no son tan favorables, el incremento sostenido de las importaciones de medicamentos pudiera ofrecer una oportunidad a los productos de la Empresa Laboratorios AICA teniendo en cuenta que esta tecnología nos da la oportunidad de presentar una oferta que pueda ser competitiva.

Conclusiones

- El mercado global de envases en forma de ampulas experimenta un crecimiento a nivel mundial, potenciado por la demanda de vacunas y fármacos debido al aumento de las enfermedades virales infecciosas. En la región de Latinoamérica, las ampollas y los viales son los envases parenterales que tienen la mayor cuota en el mercado, conjuntamente con las jeringuillas prellenadas.
- El vidrio, tradicional material de envase para productos farmacéuticos parenterales, enfrentará una fuerte competencia con los frascos de plástico. De manera general, el vidrio es el material más utilizado como envase de parenterales en los cinco países analizados.
- Todos los productos identificados en el estudio son fabricados hoy por la empresa Laboratorios AICA⁺ lo que facilitaría su migración hacia esta nueva presentación.
- Las mayores posibilidades de AICA para insertar productos con envases en forma de ampulas plásticas, entre los cinco países analizados, se encuentran en Ecuador, Bolivia y Nicaragua, aunque tiene la oportunidad de explotar las nuevas relaciones comerciales establecidas con México para la comercialización de los cisostáticos.

Bibliografía

1. Díaz Fernández, Ileana - Hernández Ruiz, Alma - Barreiro Pousa, Luis

A. (25-022009). VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA. REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña Año I, Número 1, V1, pp.277-290 ISSN 1852-2300 URL del Documento: <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=1008>

2. Latin America Pharmaceutical Packaging Market [Internet]. 2017 [citado 1 de Agosto de 2018]. Disponible en:

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-pharmaceutical-packaging-market-industry>.

3. Generic Injectables Market 2018 [citado 8 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.transparencymarketresearch.com/generic-injectables-market.html>.

4. Ampoules Packaging Market [Internet]. 2018 [citado 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ampoules-packaging-market>.

5. Vials and Ampoules Market Trend, Analysis & Forecast [Internet]. 2016 [citado 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.beroeinc.com/category-intelligence/vials-and-ampoules-market/>. Pharmaceutical Glass Packaging Market Size, Share & Trends Analysis [Internet]. 2016 [citado 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pharmaceutical-glass-packaging-market>.

Título: Impacto de la informatización en la Dirección Estratégica de EPROMAP 2018 – 2021.

Autoras: Ing. Dayviana Díaz Vichy, Empresa de Producciones Metálicas de La Habana (EPROMAP)
Dra. C. Tania C. Carrazana Amador, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)

Introducción

La sociedad actualmente está marcada por el auge y constante perfeccionamiento de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC), la información es un elemento clave, aglutinador y estructurador, fundamental para la gestión de otros recursos, tales como humanos, financieros, materiales y técnicos.

Toda organización debe contar con eficientes sistemas que, valiéndose de las TIC, le permita gestionar e integrar la información adecuada de forma eficaz y segura, la disemine en el momento oportuno por la vía más rápida y factible para lograr el desenvolvimiento de las funciones, actividades y tareas que desempeña la misma, así como el alcance de sus metas y objetivos.

En el país se han ejecutado un conjunto de acciones y políticas con el fin de llevar a cabo la informatización de la sociedad cubana, propiciando un cambio de paradigma en la gestión gubernamental. Es un concepto que fusiona la utilización intensiva de las TIC, en la gestión, como una nueva forma de gobierno.

En este contexto, los Sistemas de Información para Ejecutivos (EIS) constituyen herramientas informáticas de medición de la estrategia, definida en la planeación y pueden ser aplicados a cualquier tipo de planeación incluyendo los Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) y son un modelo de planificación.

Los estudios realizados evidencian que actualmente en Cuba existen aplicaciones que brindan un Sistema de planificación de recursos, utilizadas por empresas estatales, tales como la Construcción, el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, entre otros; no siendo amplia su aplicación en el sector de la construcción, ni de las empresas que constituyen la OSDE GECONS.

EPROMAP tiene como objeto social producir, montar y comercializar productos y sistemas basados en la carpintería metálica, de madera y PVC¹, incluyendo estructuras y elementos modulares.

A partir de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos elaborada por la Dirección de EPROMAP, se define, como uno de los procesos de resultados clave, la informatización de la gestión empresarial. Aspecto que plantea la necesidad de informatizar el Sistema de Información existente (en lo adelante SI) para lograr una gestión empresarial eficiente.

¹ PVC Acrónimo de “Polyvinyl chloride” en español significa “policloruro de vinilo”, un plástico que surge a partir de la polimerización del monómero de cloroetileno. Una de sus mayores ventajas es su ligereza, lo cual significa economía en el transporte y también en la instalación

EPROMAP es la Empresa encargada de procesar y de consolidar la información sobre el comportamiento de los indicadores de desempeño definidos por la OSDE de Construcción y Montaje, GECONS, con el objetivo de controlar la actividad constructiva de sus dependencias, las Unidades Empresariales de Base, (UEB).

En EPROMAP es cada vez mayor el volumen de la información a procesar e intercambiar, lo que impone la búsqueda de vías que permitan utilizar la misma, a través de las TICS, de manera útil a la organización y al entorno, y para eso es imprescindible perfeccionar el flujo de información para optimizar los procesos, dándole un amplio uso al trabajo en redes.

Es por esto que se decide adquirir un Sistema de planificación de recursos empresariales “DISTRA”, para apoyar la toma de decisiones de la Dirección General de manera rápida y acertada, y brinde un mejor acceso a la información empresarial. Esta aplicación informática debe procesar datos que brinden información más elaborada de las actividades fundamentales.

Actualmente en EPROMAP no existe una vía de acceso centralizada que brinde de manera ágil y concisa, información útil con la inmediatez que se necesita para apoyar la toma de decisiones.

Metodología

En el proceso de investigación se utilizaron métodos del nivel teórico tales como:

El histórico lógico: permitió poder explicar las principales características que presenta el proceso de informatización para el perfeccionamiento del flujo de información en EPROMAP, a partir del análisis de las etapas de su desarrollo, desde su creación.

El analítico-sintético: para precisar el marco teórico referencial, donde se analizaron algunos conceptos básicos de la Administración Empresarial y otros relacionados con la informatización a partir de la determinación, la interrelación y nexos existentes entre el proceso de informatización y las teorías que posibiliten perfeccionar el flujo de información en EPROMAP.

Inductivo-deductivo: hizo posible el estudio del proceso de informatización y a partir de los resultados establecer regularidades y elaborar un sistema de acciones para el perfeccionamiento del flujo de información EPROMAP.

El enfoque de sistema: permitió diseñar el conjunto de acciones en su totalidad, así como, facilitó establecer los nexos y relaciones entre sus elementos.

En los métodos de nivel empírico del conocimiento científico se combinaron en primer lugar las observaciones sistematizadas realizadas por la autora en el transcurso de los 2 años en los que se ha encontrado laborando en EPROMAP, encuestas, entrevistas, al personal de las diferentes áreas de trabajo que interactúan con las tecnologías informática, todos profesionales y técnicos que aquí laboran y que realizan diferentes funciones, algunos cuadros y dirigentes, donde todos procesan información.

Métodos Estadísticos: Para realizar análisis de resultados parciales durante el diagnóstico y los resultados finales de la investigación, se elaboraron tablas de doble entrada para los análisis y comparaciones de los resultados y la utilización de datos porcentuales según los análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.

En la investigación se utilizó una Población compuesta por todos los 57 trabajadores que usan las tecnologías informáticas en EPROMAP y en la Muestra se escogió a los 13 profesionales, técnicos y directivos de los departamentos donde se procesa la mayor cantidad de información (Capital Humano, Economía, Operaciones y Organización y Control), teniendo en cuenta los distintos estratos que componen la población.

Con la implementación de la aplicación se espera como aporte práctico permitir la aplicación en EPROMAP de la Estrategia para la Informatización y el sistema de acciones propuestas que posibilite el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Información en EPROMAP y el resto de las entidades subordinadas que lo conforman.

Resultados alcanzados: Un sistema de acciones fundamentado que contribuye al perfeccionamiento del flujo de información y que se ajuste a las características de EPROMAP.

Resultados y Discusión

EPROMAP fue creada el 21 de enero del 2004, mediante la Resolución No. 658/03 del Ministerio de Economía y Planificación y la No. 8/04 del Ministerio de la Construcción y está compuesta por cuatro Unidades Empresariales de Base y su Oficina Central.

Las unidades productoras son:

- Unidad Empresarial de Base de Producciones Metálicas
- Unidad Empresarial de Base de Carpintería
- Unidad Empresarial de Base de Producciones Varias
- Unidad Empresarial de Base Servicios Generales y Equipos (Logística)

La empresa está integrada por ocho talleres productivos que agrupan a un total de 421 obreros, para un 65 % del total de trabajadores.

2. Proceso de desarrollo estratégico

- La proyección estratégica de la empresa responde y se nutre de los siguientes documentos rectores del país, de los sectores correspondientes y de la OSDE:
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo

2016-2021.

- Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- El Plan Estratégico de la OSDE.
- La estrategia actual de la Empresa.

En las sesiones plenarios durante el proceso estratégico desarrollado para el Modelo de Dirección Estratégica en la Empresa EPROMAP, se presentaron las bases teóricas y se debatieron los resultados de la aplicación de los instrumentos utilizados para el levantamiento de la información requerida. Se trabajó de forma permanente desde el 16 de febrero hasta el 30 de julio de 2018.

Los resultados obtenidos en el ejercicio estratégico, enfocado en el sistema integrado de información, informatización y comunicación de la Empresa, son los que se presentan continuación:

Primero que todo y para promover el desarrollo del pensamiento estratégico se realizó una tormenta de ideas para estimular el análisis del rol de la empresa en la economía nacional, así como su situación actual y perspectiva, identificando como información de partida los siguientes elementos: Clientes, productos/servicios, mercados, funciones servidas (características), tecnologías, competencias, competidores y evaluación de la estrategia del periodo anterior de planificación.

Estos elementos iniciales determinaron la reformulación de las categorías básicas estratégicas: Misión, Visión y los Valores, los que se validaron a partir de aplicársele la prueba ácida a las categorías existentes y a las nuevas propuestas resultante.

2.1 Análisis del entorno: Macroentorno y Microentorno

Análisis del Macroentorno

Los resultados obtenidos al realizar el análisis de las variables críticas de los escenarios enmarcados en el campo de acción de esta investigación, del entorno objeto de análisis, se presentan a continuación:

Político legal:

- Prioridad de la dirección del país en cuanto al desarrollo de los programas de salud, deporte, vivienda, educación y turismo.
- Movilización y tareas de choques.

Económica:

- Definición del sector de la construcción como estratégico para generar una dinámica de crecimiento de las actividades constructivas.
- Existencia de Estrategia País a largo plazo para sectores priorizados.

Tecnológica:

- Avances del sistema de comunicación e informatización en Cuba.

Al evaluar el impacto en la organización se identifican aspectos positivos, siendo de magnitud significativa. Las variables político legales tienen un mayor impacto, por ser las rectoras, lo que obliga a profundizar en los análisis en las proyecciones, dado que se esperan que aumenten en los volúmenes de trabajo y responsabilidades de la Empresa, que requieren de un mayor control y gestión por parte de sus directivos.

Principales tendencias del entorno que se avizoran:

- Desarrollo del proceso de informatización de la sociedad.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento a través de socios extranjeros.

Lo que crea un escenario favorable para la empresa, por las características del sector al que pertenece y la condición de estratégico de éste.

Un análisis del marco que ofrece el país para el desarrollo de la actividad evidencia que la plataforma nacional tiene elementos que pueden apoyar la estrategia, tales como:

Situación Política:

- Brinda una estabilidad para trazar objetivos tanto a corto como a más largo plazo y la posibilidad de materializarlos y perfeccionarlos.

Situación Sociocultural:

- El país cuenta con Capital Humano capacitados y con potencialidades para perfeccionar sus competencias. Existen fuentes nacionales de conocimiento que pueden asesorar a las empresas para dotarlas de las herramientas necesarias para enfrentar los cambios necesarios: estrategias, dirección, tecnologías, procesos, legislación, informatización, entre otros.

En el mediano plazo se pueden producir cambios que impactarían en la organización, tales como:

- Reorientación de los planes de inversión enfocados hacia negocios encaminados a la exportación y la sustitución de importaciones.
- Fortalecimiento de la institucionalidad.
- Aumento de la demanda de los productos y servicios de la construcción.

Esta situación impone el desafío de acelerar el proceso de transformaciones en la Empresa y el reto consiste en desarrollar la capacidad para trazar las estrategias adaptadas y hacer que las personas se involucren en su implantación.

EPROMAP se vislumbra como una de las empresas del sector de la construcción con posibilidades de apertura a nuevos mercados, con una amplia participación en obras priorizadas por la máxima dirección del país, lo que conlleva a un alto nivel de responsabilidad de sus directivos, los que necesitarán en todo momento la información oportuna del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

Análisis del Microentorno

El sector donde se despliega la actividad de EPROMAP se considera medianamente favorable; y a través del desarrollo de su capacidad innovadora en todos los ámbitos, es posible aprovechar las posibilidades de crecimiento.

Análisis funcional

Tecnología/I+D+i

Existen razones, tales como la no sistematicidad de los funcionarios y Jefes de Áreas que atendían esta actividad, así como una actitud reactiva de la Dirección Central, que centró su atención en las tareas orientadas por la dirección superior, que condujo a la no existencia de un esquema organizado desde la base que permitiera una visión más contemporánea que incluyera nuevos conceptos organizativos, mejora de procesos y tecnologías, desarrollo de productos y servicios que generen mayor valor para los clientes y para la Empresa.

Como resultado del diagnóstico realizado se proyectó insertar las funciones y tareas de las actividades en la Dirección de Desarrollo y Negocios, abarcando un Objetivo Estratégico para el período 2019, con un Plan de Acción definiendo su contenido y alcance, tanto en el nivel de Oficina Central, como en las UEB, encaminado a desarrollar nuevos conceptos de gestión y organización de la producción y a la introducción de nuevas tecnologías.

En aras de lograr consolidar en la Empresa una gestión enfocada a las nuevas tendencias, dentro de los objetivos estratégicos definidos para el período 2018-2021, se plantea lograr un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial alineado a la estrategia, así como el desarrollo de un Sistema Integrado de Información, de la Informatización y las Comunicaciones.

2.1.2. Diagnóstico del Sistema de Información

Dentro de los problemas estratégicos identificados se encuentran:

1. Deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Gestión y Control.
2. Débil sistema de planificación.
3. El sistema de información existente no responde a las necesidades y flujos, ni sirve como base para la toma de decisiones.

Como resultado de este diagnóstico se puede apreciar que, aunque se cuenta con tecnologías y aplicaciones para el procesamiento de los datos base, aún existen áreas y procesos, tanto claves, como estratégicos, que aún no se encuentran automatizados, lo que afecta la disponibilidad, procesamiento, reproducción, intercambio y conservación de la información necesaria para la toma de decisiones de los directivos de una forma eficiente y segura.

Análisis estratégico del Sistema de Información y la Tecnología

- Al realizar este análisis y su repercusión en el cumplimiento de la Planificación Estratégica, se determinó que:
- Se cuenta con los cuadros de mando de la información y el flujo informativo de las direcciones funcionales, pero no en las UEB.
- Todos los procesos de la Empresa requieren de mayor automatización para garantizar la agilidad y confiabilidad en las informaciones que se tributan.
- No se cuenta con programas únicos y compatibles en las tecnologías existentes en la Empresa que garanticen el procesamiento de la información en un solo momento, aunque sus destinos y usos sean diferentes.
- Se debe implementar un riguroso proceso de control de cambio en temas tecnológicos que esté alineado con los procesos y objetivos estratégicos de la empresa.

2.1.2. Resumen del diagnóstico interno

Fortalezas:

- Crecimiento continuo de la Productividad y la Eficiencia.
- Existe una política de información enfocada a desarrollar una cultura informacional para

facilitar el proceso de toma de decisiones y elevar la eficiencia en la elaboración de bienes y servicios en la empresa.

Debilidades:

- Existencia de brechas y fisuras en la gestión integral de la empresa.
- No existe un sistema integrado de información.

Principales Problemas Estratégicos

Como resultado del diagnóstico y análisis de la situación de la entidad se identificaron los siguientes problemas y necesidades:

- Deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Gestión y Control.
- Débil sistema de planificación.
- El sistema de información existente no responde a las necesidades y flujos, ni sirve como base para la toma de decisiones.

Necesidades identificadas

- Fortalecimiento de principios y valores en la cultura organizacional que permitan el funcionamiento empresarial en correspondencia con los requerimientos que establece el nuevo modelo de desarrollo para el país.

3. Proyección Estratégica

El objetivo principal de esta etapa es explorar las posibilidades u opciones estratégicas a nivel de Empresa, para determinar la proyección estratégica en el horizonte de planificación, a continuación, se detallan las enmarcadas en el campo de acción de la investigación.

Dinámicas Estratégicas

Dinámicas de Relaciones

Las dinámicas de relaciones se definieron sobre la base de las relaciones de la Empresa con las partes interesadas para garantizar el desarrollo de las dinámicas de crecimiento, de internacionalización y la implementación de los mecanismos de creación de sinergia y valor corporativo.

Para ello se hace necesario el fortalecimiento de las relaciones de trabajo con las empresas de informática y automatización, entre ellas, AICROS, XETID, UCI, ETECSA, para mejorar el servicio en la aplicación y desarrollo de las TICS, ampliando el acceso a Internet y la infraestructura de

conectividad del sistema empresarial, así como la capacitación de técnicos y Jefes de Áreas y la automatización de los procesos, incluyendo el plantel industrial y su sostenimiento.

Análisis del funcionamiento actual de la estructura y limitaciones para la gestión vigente y estratégica.

La estructura actual responde al cambio de enfoque de la Empresa hacia los negocios y la competitividad; al hacerla más plana y flexible, descentralizando las funciones de los directivos y el fortalecimiento del trabajo de los órganos auxiliares de dirección.

La nueva estructura, implantada desde 2019, incluye una dirección de negocios y desarrollo; que contiene: negocios, gestión de la calidad, innovación, mercadotecnia, informatización y comunicación; procesos interrelacionados y que resultan vitales para la materialización de la estrategia empresarial.

Lineamientos Estratégicos EPROMAP 2018/2021

Los Lineamientos han sido formulados en correspondencia con los aprobados en la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. Estos definen la dirección en que se debe trabajar y constituyen postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de EPROMAP. Dentro de los lineamientos que abarcan el área de investigación se encuentran por solo mencionar algunos:

1. Priorizar, como línea de dirección principal, la aplicación consecuente de las técnicas y herramientas referenciadas en la planificación estratégica.
2. Desarrollar una gestión empresarial que garantice una respuesta integrada a los Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) y su marco jurídico.
3. Ampliar la infraestructura y las tecnologías de informática y comunicaciones y como soporte a los procesos generales de la gestión empresarial, potenciando la presencia de la empresa en las redes externas e internas.

En correspondencia con el contenido de las dinámicas estratégicas se presentan los objetivos para el período 2018-2021 en el área de investigación:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.- Alinear el sistema de dirección de la empresa a la estrategia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7.- Desarrollar un sistema integrado de información, informatización y comunicación.

3.1 PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se despliega el objetivo estratégico 7, con sus planes de acción, las estrategias a seguir, los objetivos específicos que comprenden, los criterios de medidas para su evaluación y las acciones correspondientes para su ejecución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7.- Desarrollar un sistema integrado de información, informatización y comunicación.

Estrategia de informatización de procesos y sistemas.

Objetivo específico: Crear las bases para el funcionamiento de un Sistema Integrado de Información.

Criterios de Medida:

- Funcionamiento de la estrategia de información en todos los niveles y áreas.
- La toma de decisiones se basa en el sistema de información.
- Están creados los fundamentos para la concepción de un Sistema Integrado que satisface las necesidades internas y externas de información.

Acciones:

- Elaboración de la estrategia para el diseño e implantación de un sistema integrado de información.
- Determinación del flujo de información.
- Inventario de solicitudes de información por niveles de dirección y áreas.
- Inventario de necesidades de información por niveles de dirección y áreas. Objetivo específico: Implantar el sistema informatizado de captación, análisis y flujo de información.

Criterio de Medida:

- Se aplica el sistema informatizado de captación, análisis y flujo de información.
- Todos los usuarios de la empresa están capacitados para utilizar eficazmente el Sistema Integrado de Información, informatización y comunicación.

Acciones:

- Elaboración de la Estrategia de informatización.
- Diseño del sistema informatizado de captación, análisis y flujo de información.
- Diseño del sistema de gestión de la información para la toma de decisiones.

Para el cumplimiento de este objetivo, se han realizado coordinaciones con la empresa XETID desde 2019, para la implementación de varios proyectos de desarrollo de informatización para EPROMAP, que se comenzarán a materializar en 2020, con la implantación de la Plataforma para la Planificación Estratégica del Sistema de Gestión Empresarial, del Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) DISTRA. Este ERP comprende la Plataforma de Gestión del Capital Humano, Plataforma de Gestión Contable y Financiera, Plataforma para la Planificación estratégica y Plataforma de Gestión Comercial.

Este sistema de gestión de la información le posibilitará a EPROMAP el desarrollo óptimo de sus procesos y potenciará el proceso de toma de decisiones.

Los ERP son una de las tecnologías más poderosas que pueden utilizarse en una organización para ser eficiente y competitiva. Su diseño e implementación provee a la organización de una herramienta esencial para la gestión de la información que tributa a la gestión del conocimiento, lo que permite mejorar y agilizar la dinámica organizacional; y a la forma general de la gestión organizacional.

Este año está planificado la implementación, en este orden, de:

- Plataforma para la Planificación Estratégica
- Plataforma de Gestión del Capital Humano
- Plataforma de Gestión Contable y Financiera

Conclusiones

1. Para la formulación de la estrategia de EPROMAP se analizó su entorno, evaluando su preparación para competir en el mercado, para definir la Empresa que se desea tener, apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la identificación de las ventajas competitivas y los planes de acción.
2. La gestión de la información y el desarrollo de la tecnología es un objetivo estratégico y requiere atención por la alta dirección en cualquier empresa. Es necesario alinear las tecnologías y la capacidad de gestión de los sistemas de información a las estrategias del negocio.
3. En EPROMAP se evidencia la necesidad de seguir informatizando el sistema de información para la toma de decisiones eficaces y eficientes para la empresa.
4. La automatización de los procesos mejora la capacidad de la organización para procesar y gestionar información, aspecto incluido en la Estrategia de Desarrollo de las TIC y que influye en la gerencia del proceso productivo y del conocimiento.

5. Es necesario el seguimiento a los cambios de la tecnología para adquirir constantemente los productos tecnológicos más novedosos que garanticen la infraestructura que soporta los sistemas y optimizan los procesos de negocios.

Referencias Bibliográficas

- EPROMAP. (2018). Estrategia de Desarrollo de la TIC. Cuba
- EPROMAP. (2018). Planificación Estratégica: EPROMAP 2018 - 2021. Cuba ☐ EPROMAP. (2018). Política de Información. Cuba
- EPROMAP. (2018). Sistema Informativo. Cuba
- EPROMAP. (2019). Resultados de la Aplicación de la Guía de Autocontrol. III Trimestre 2019. Cuba
- Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Ahlstrand Bruce (1998). La estrategia y el elefante
- PCC (2016): Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016. La Habana: PCC.
- Ricart , J; (2009): “ Modelo de negocios: el eslabon perdido en la Direcciyn Estratégica , Universia Business Review.

Título: Breve análisis teórico sobre las estructuras organizativas

Autores: Ing. Leonardo L. Vázquez Figueredo
MSc. María Teresa Agüero Torres

Introducción

Las tendencias y cambios en los mercados son cada vez más fluctuantes, esto implica que las organizaciones deben diseñar una estrategia organizacional, que posibilite incrementar el rendimiento y competitividad como un factor clave para su éxito, en correspondencia con el comportamiento de los mismos y del entorno.

En un contexto cada vez más desafiante, las empresas tienen necesidad de encontrar soluciones a partir de la recopilación, análisis y transformación de la información en decisiones estratégicas, que les permitan elaborar planes exitosos, gestionar adecuadamente todos sus procesos y mantener sus ventajas competitivas.

Con la identificación de nuevas oportunidades de negocios, ellas se enfrentan a la necesidad de evaluar sus capacidades actuales para enfrentar las futuras demandas lo cual trae como consecuencia además, la valoración del diseño de su estructura organizativa como uno de los pilares fundamentales, que responda al cumplimiento de la misión trazada en su estrategia.

Afrontar este cambio desde el punto de vista organizativo, implica algunas interrogantes tales como: ¿Qué tipo de estructura organizativa debe asumir la empresa actualmente para potenciar sus capacidades? ¿Cuáles son los parámetros de diseño adecuados que permitirá un funcionamiento efectivo de sus procesos, actividades y de obtener un óptimo desempeño empresarial y realización de su proyección estratégica?

Con este propósito, el presente trabajo se trazó como objetivo:

- Realizar un análisis de los referentes teóricos metodológicos sobre el concepto de organización y las estructuras organizativas.

Metodología empleada.

Para efectuar el análisis de la información de la bibliografía estudiada se utilizaron los métodos y técnicas siguientes:

- Método teórico para profundizar en el estado del arte sobre los conceptos de organización y estructura organizativa.
- Histórico- lógico para analizar las tendencias de la evolución sobre los mismos.

- Análisis-síntesis para estudiar los elementos esenciales que componen y caracterizan a las organizaciones y sus estructuras.

Presupuestos teóricos sobre organización y las estructuras organizativas

Conceptualmente, el término **organización** se asocia a diversas acepciones, entre ellas las siguientes:

Como sinónimo, frecuentemente se dice organización refiriéndose **a una entidad, empresa, sociedad, institución o grupo.**

Como **función de la dirección**, la organización supone un correcto ordenamiento de los recursos, actividades y las funciones, para alcanzar los objetivos de cualquier entidad, establece una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, definiendo las jerarquías, la interacción entre los diferentes integrantes, la disposición y agrupación de tareas con el propósito de garantizar el alcance de las distintas funciones de la organización, de la manera más óptima posible.

La organización como un **sistema organizativo**, entendiéndose, que es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que alcanza resultados que no pueden ser logrados por sus partes por separado; es decir; están los elementos que la componen (objetivos, personas y actividades), la composición o estructura que interrelaciona a estos elementos, su relación con el medio y como cualidad resultante, es la salida o resultado que debe producir dicho sistema.

Otra acepción, como señala la Académica E, Carballal (2016) es: “Organización en un significado más amplio, deriva en el propio **concepto de «estructura»**, como forma de colocar o lograr la correspondencia armónica entre las partes que constituyen un conjunto organizado, definir cuál deberá ser su disposición y proporción en función de los objetivos que se pretenden alcanzar” ... “y para la mayoría de los directivos, el término «organización» implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos”

Breve resumen sobre la organización asociado a algunos teóricos en la evolución histórica de las teorías de la administración del siglo XX

Señala el académico Iglesias, A. (2016) que: “Con el surgimiento del capitalismo y el auge de la empresa a gran escala trajo aparejado el desarrollo tanto de la práctica como de los estudios teóricos sobre administración. En este contexto comienzan a proliferar escuelas, enfoques y corrientes del pensamiento en la esfera de la dirección”

Dentro de los principales se estudian los siguientes:

Frederick Taylor (1856 – 1915), promotor de la organización científica del trabajo, es “conocido por el enfoque de una vía, para completar una tarea y su teoría clásica de evolución a partir de este pensamiento. El taylorismo se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores”². Este tipo de organización se evidencia con escalas jerárquicas establecidas en el organigrama, donde se defiende la especialización y separación de funciones con distribución de autoridad y responsabilidad.

En su observación de la organización lineal, Taylor apreció que esta no propiciaba la especialización y propuso que un mismo trabajo se dividiera entre varios obreros, donde cada uno se especializaría en cada actividad principal, y de todos los que realizarían las mismas actividades, entonces se elegirían y designarían aquellos trabajadores que podían desempeñar roles de autoridad teniendo en cuenta, además del dominio de la actividad, las habilidades para la supervisión.

La organización con este enfoque logra un desenvolvimiento funcional, al dividir el trabajo y personalizarlo en el rol que debe desempeñar cada individuo, incluyendo jefes, se especializa más el puesto de trabajo y como tal se reducen las funciones de las posiciones, logrando optimizar el empleo y obteniendo mayores resultados.

Este método de Taylor propicio una mayor productividad, pero mayor explotación de obrero en su puesto de trabajo, sin que esta revirtiera en un aumento de su remuneración salarial.

Henry Fayol (1841 – 1925), integrante y también precursor de la teoría clásica de administración, desarrolló una doctrina coherente: actividades, funciones, principios; basándose en su experiencia como empresario definió que “toda organización debe de cumplir con 6 actividades básicas, (o funciones) que son las siguientes:

1. Técnicas.
2. Comerciales.
3. Financieras.
4. Seguridad.
5. Contables.
6. Administrativas.

Estas últimas, las identificó como el ciclo de funciones generales de la Dirección: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, Control que el gerente realizaba en su actividad. Su enfoque del ciclo administrativo ha sido fundamental para las teorías modernas de dirección

Con estas actividades y funciones se muestra un enfoque más cerrado sobre la propia organización, con tendencia al formalismo; si se lograba una correcta sincronización de todos estos elementos, con una buena replicación en todas las áreas de la empresa, la misma logrará un correcto funcionamiento.

Elaboró un conjunto de principios de administración que tiene en cuenta el factor humano y son los siguientes:

- 1.- División del trabajo (especialización)
- 2.- Autoridad: formal y personal
- 3.- Disciplina: respeto de reglas
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección
- 6.- Subordinación del interés individual al bien común
- 7.- Remuneración
- 8.- Equilibrio entre centralización y descentralización
- 9.- Jerarquía: línea de mando
- 10.- Orden
- 11.- Equidad: gerentes amistosos y justos
- 12.- Estabilidad (evitar las fluctuaciones)
- 13.- Iniciativa (debe ser estimulada)
- 14.- Espíritu de equipo (comunicación verbal)

Dichos principios se enfocan más a los recursos humanos, a los problemas que aquejan a los trabajadores, cobran más notoriedad en las pequeñas y medianas empresas, visualizan cómo aprovechar más el trabajo y a los empleados de una manera armoniosa, buscan la eficiencia en una empresa a través de una correcta estructuración y funcionalidad.

Básicamente, el énfasis de esas propuestas recae sobre la estructura que debe tener una organización formal para lograr resultados con eficiencia.

Max Weber (1864 – 1920), sociólogo y economista, definió organización como "un grupo corporativo entendido éste, como una relación social que, o está cerrada hacia fuera o limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas.

Desarrolló una teoría administrativa que consideraba a la organización como una burocracia con actividades y objetivos establecidos sobre una jerarquía bien definida regida por reglamentos y líneas de autoridad claros y con una división del trabajo detallada que se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (director, jefe) y de un grupo administrativo.

Cuando cada puesto de trabajo tiene bien definidas sus funciones y a quién se debe, tanto para recibir orientaciones, como para entregar los resultados, existirá un alto grado de eficacia en el alcance de las metas en la organización y señalaba que la competencia técnica era de gran importancia y la evaluación de los resultados debían estar fundamentada totalmente en los méritos.

Chester Barnard (1886 – 1961). Presidente de empresa. Parte de la escuela clásica, pero introdujo en sus conceptos teóricos, los primeros elementos de relaciones humanas y de estructura organizacional. En su enfoque destacó que, en la existencia de una organización debe producirse un equilibrio en las metas de la empresa con los intereses individuales. Dio importancia a los grupos informales y a la necesidad de atenderlos por parte de la gerencia

Elton Mayo (1840-1949) Forma parte del movimiento de relaciones humanas. Sus trabajos investigativos están vinculado a los experimentos que realizaron en la compañía Western Electric, para mostrar que el incremento de la productividad no dependía: de las buenas condiciones laborales, de la organización de la actividad o de un elevado salario, sino de la atención que la gerencia les presta a los obreros. Introdujo el concepto de "hombre social" y señalaron la influencia de grupos informales en productividad y de las normas grupales funcionan como reguladoras del comportamiento de sus miembros, controlando informalmente la producción.

Henry Mintzberg (1939), uno de los estudiosos más reconocidos en la actualidad por sus investigaciones relacionadas con la organización y su diseño estructural. Autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión

Expresa que "Una definición de organización empresarial puede ser el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se consideran oportunas para el cumplimiento del objetivo y expresa que existen dos premisas claves: "la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas (Mintzberg 1991)".

Es por tanto, es fundamental al diseñar la forma de organización de la entidad, se realice previendo la interrelación entre todos sus elementos de forma coherente con su objetivo y con su alcance, además de no realizar cambios en ningún elemento sin valorar el impacto de que puede ocasionar en los otros.

Declara, que en la coordinación de tareas, la existencia de cinco mecanismos coordinadores como el "pegamento" principal que permite la unidad de una estructura, y constituyen a la vez

mecanismos de control y comunicación que junto con los parámetros de diseño permiten las cinco configuraciones que puede asumir la estructura.

El éxito de la entidad no depende solamente de la estructura organizativa, pues ésta no es estática, también de las relaciones burocráticas, los estilos de dirección, las habilidades de los colaboradores, los valores compartidos y otros de la vida interna de la empresa, además, de un grupo de factores externos presentes en su entorno.

Las cualidades y habilidades de los individuos que integran una organización son aspectos claves para definir la posición y en qué componente de la estructura se ubicarán, considerando las actividades que deben garantizar para cumplimentar las metas u objetivos son comunes establecidos en el sistema organizativo.

La tabla 1 presenta una síntesis de los elementos más significativo expuesto por cada uno de los teóricos estudiados.

Tabla 1

Chester Barnard (1886 – 1961)	Elton Mayo (1880-1949)	Henry Mintzberg (1939---)
<p>Organización equilibrada entre metas empresariales e intereses individuales de los obreros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introdujo los primeros elementos de relaciones humanas y de estructura organizacional. - Los obreros alcanzan las metas y deben satisfacer sus propias necesidades - Valoración de la conducta grupal 	<p>Organización con gran Influencia de los grupos informales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de "hombre social". - Influencia positiva de los grupos informales en un alto rendimiento productivo. - los empleados trabajan mejor si piensan que la gerencia se interesa y les presta atención especial. <p>Concluyó que aumenta la productividad por influencia</p>	<p>Organización ordenando los recursos y funciones necesarias para el cumplimiento del objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premisas: División del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre ellas. - El diseño debe prever la interrelación coherente entre sus elementos, su objetivo y su alcance. - Considerar los mecanismos coordinadores y los

<p>Destaca la satisfacción de las necesidades individuales , la importancia a los grupos informales y que la dirección de darle importancia</p>	<p>de los grupos informales y cuando el empleado se siente atendido por la dirección</p>	<p>parámetros de diseño</p> <p>Declara que en la combinación de los mecanismos y los parámetros en el diseño estructural se determina el tipo de estructura organizativa</p>
--	---	---

Las estructuras organizativas.

En la literatura especializada se encuentran diversas definiciones de estructura y cada una se resalta el aspecto que su autor considera más significativo.

Para Stoner (1996) “La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se divide, organizan y coordinan”.

Señala Mintzberg (2000) que” la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”

Carballal, E (2011) “La estructura expresa las formas en que los hombres disponen la unión de las diferentes partes de una entidad; expresa aspectos como el orden o jerarquía, el poder, las relaciones y la posición formal de las personas que influyen en la manera en que la organización se desarrolla.”

Una estructura organizativa se resume en la forma de dividir el trabajo, que adoptan las organizaciones para distribuir las funciones y responsabilidades, definiendo la jerarquía con sus escalones de mando y las líneas de comunicación.

Tipos de estructuras

Progresivamente han ido evolucionando los diferentes modelos de estructura, según los aportes de los estudiosos, que fueron aplicando modificaciones en función de observaciones realizadas, influenciadas por el entorno que les impuso la época o la especialidad en la que se desarrollaron.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que las estructuras lineales, consistentes en un modelo piramidal con respuesta únicamente al jefe superior, no propiciaba que se alcanzara el máximo de eficiencia, basando su criterio en que este modelo no favorecía, según él, lo necesario para lograr mejores resultados: la especialización. Para corregir este fenómeno, propuso una organización funcional caracterizada por el empleo de especialistas en los niveles medios de la estructura.

En la organización lineal cada uno de los jefes recibe y transmite estrictamente lo que sucede en su área de responsabilidad, por medio de vías de comunicación establecidas, esto asegura la delimitación de responsabilidades. Este tipo de estructura delimita muy bien las relaciones entre sus miembros.



Figura 1 Ejemplo de Organización Lineal

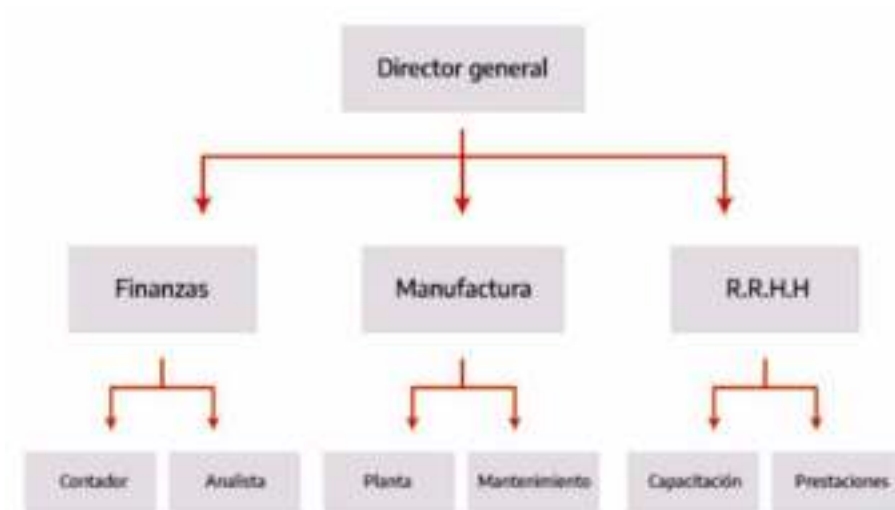


Figura 2. Ejemplo de Organización Funcional

En la organización funcional se identifican a los individuos más capacitados y se le designan funciones específicas, según sea el área a la que corresponda su conocimiento, de esta forma se asegura que no sea una única persona la que tenga que dominar todo lo que realiza la empresa, además de dividir el trabajo se divide la responsabilidad. Se logra una mayor especialización de las

áreas internas y obtener mayor eficiencia de los empleados, proyectando una organización más eficiente. La estructura funcional no prevé mecanismos internos para coordinar el flujo del trabajo.

Henry Fayol no enfoca ningún tipo de estructura, sino que se refiere a seis funciones básicas que deben existir en una organización y todas deben estar representadas en la estructura. La función administrativa es la encargada ejercer funciones de control y coordinación de las otras cinco.

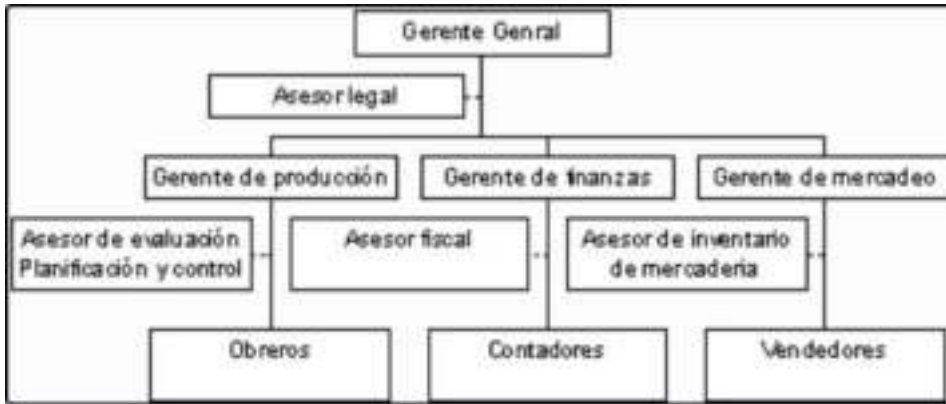


Figura 3. Ejemplo de Organización por Funciones.

En la estructura puesta como ejemplo, al jefe de la organización le corresponde gestionar las funciones administrativas, teniendo en cuenta que estas no son exclusivas de su puesto, sino que deben reflejarse en el resto de las áreas de la estructura. Las Funciones Técnicas, le corresponderían al Gerente de Producción, las Funciones Comerciales al Gerente de Mercadeo, las Funciones Financieras y las Contables obviamente al Gerente de Finanzas. Las Funciones de Seguridad, aunque no se ven reflejadas directamente en el ejemplo, pudieran estar asumidas también por la máxima dirección.

Minztberg, (1998) Estableció para el diseño de la estructura organizacional la existencia de cinco elementos fundamentales y sus mecanismos de coordinación:

Las partes fundamentales de la estructura según su concepción son:

- **Ápice estratégico.** Donde se toman las decisiones de alto nivel, y cumple funciones de supervisión directa, formulación de estrategias y relación con el entorno.
- **Línea media.** Directivos que sirven de enlace y brazo ejecutor entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, transmitiendo información de manera vertical y horizontal. Son quienes toman decisiones en cada uno de sus ámbitos particulares.

- **Núcleo de operaciones.** Fuerza de trabajo básica de la empresa, compuesta por sus trabajadores encargados de puestos principales de creación del producto y/o servicio.
- **Tecnoestructura.** Un conjunto de especialistas y profesionales que no forman parte de la dirección de la empresa, pero tampoco participan del circuito principal de producción, sino que brindan apoyo a la toda estructura, velando por los cambios necesarios en la organización, o propiciando la estabilidad y su mantenimiento.
- **Staff de apoyo.** Personal generalmente tercerizado o subcontratado que hace vida en la empresa y que brinda apoyo a la toda estructura, en labores concretas no especializadas, como limpieza, vigilancia y otras.

La relación entre cada uno de estos elementos debe quedar muy bien definida, o no se logrará la sinergia y armonía necesarias.

Mecanismos de coordinación son, al decir de Mintzberg, “el pegamento” principal que permite la unidad de una estructura, ellos constituyen a la vez, dispositivos de control y comunicación y exigen una atención especial en el diseño organizativo. Estos mecanismos son:

1. **La adaptación o ajuste mutuo.** Consiste en la coordinación sin necesidad de un ejecutivo a través de la comunicación informal de los que realizan un trabajo. Este tipo de coordinación es posible sólo entre grupos pequeños y que trabajan unidos físicamente.
2. **Supervisión directa.** Un jefe emite las instrucciones y supervisa el trabajo de varios trabajadores, Se utiliza cuando la cantidad de estos no permite apoyarse en el ajuste mutuo. Aquí un cerebro coordina varias mano
3. **La estandarización** es el medio a través del cual se puede obtener también la coordinación. Ella consiste en establecer a través del diseño la forma en que debe ejecutarse el trabajo y puede realizarse de tres maneras diferentes:
 - Estandarización de los procesos del trabajo,
 - Estandarización de los resultados,
 - Estandarización de destrezas y conocimientos

Mintzberg (2000) señala que los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño y los factores situacionales determinaban las configuraciones que puede adoptar una organización y explica que la misma es efectiva cuando logra la consistencia interna, así como la compatibilidad y consistencia externa entre sus factores situacionales.

Diseñar una estructura organizativa es la forma de imaginar y crear el sistema a partir de determinados parámetros que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de

coordinación. Un diseño correcto de la estructura, garantiza un ejercicio de dirección eficiente y eficaz.

Estableció cinco configuraciones que son las siguientes:

Estructura Simple: Es donde la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.

Burocracia Mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.

Burocracia Profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.

Estructura Divisional: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.

Adhocracia: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff).

El ejercicio de una organización implica la ejecución de actividades de una manera sistemática, siguiendo patrones que se fijan y que conlleven al logro de sus objetivos. Su gestión se encamina normalmente al cumplimiento de metas que garanticen la rentabilidad y estabilidad, dirigiendo sus esfuerzos a la obtención de resultados tangibles.

Lo anterior, resalta la importancia que tiene para cualquier organización, el momento de definición de su estructura y se debe particularizar de acuerdo a la misión e intereses propios y valorar integralmente cada uno de sus elementos y las interrelaciones entre ellos

Conclusiones

Al profundizar en los referentes teóricos metodológicos sobre organización y las estructuras organizativas se corrobora que los conceptos han ido evolucionado desde sus inicios en los primeros años del siglo XX.

Puede decir que ambos se han complementado dando como resultado un enfoque integral donde la organización implica el ordenamiento de todos los recursos, actividades y funciones que se requieren para el cumplimiento del objetivo y la estructura que mantiene la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación de las tareas, como elementos fundamentales para asumir un diseño organizacional.

El diseño de la estructura organizativa es de gran importancia porque dejará establecidas las disposiciones y correlaciones de tareas, que los integrantes deben llevar a cabo, para lograr la misión los objetivos, además de definir el orden necesario para coordinar eficazmente los recursos. Se obtendrán resultados más eficientes si se integran coherentemente y si se definen correctamente los roles de sus componentes.

Las organizaciones están obligadas a reevaluarse y adaptarse a los cambios que se requieran, es imprescindible analizar con integralidad y profundidad, las relaciones entre el diseño estructural y los aspectos fundamentales que influyen en la gestión de las mismas, tales como los procesos de producción y/o servicios.

En la medida que las empresas organicen con mayor coherencia los recursos con que cuentan, se tendrá mayor o menor eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos y por ende serán más o menos competitivas, de ahí la importancia del diseño o elección correcta de la estructura organizacional. Todos los elementos que componen el sistema deberán ordenarse de forma que se puedan obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- Carballal, Esperanza (2011). Las Estructuras Colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba
- 2- Colectivo de profesores del CETED (2016) Dirección de Organizaciones. Procesos y Técnicas. Editorial UH. Habana. Cuba
- 3- Mintzberg, Henry, (1998). Estructuración de las organizaciones. Reimpresión MES.
- 4- (2000) Diseño de Organizaciones Eficientes. 2da edición. Editorial Ateneo. Buenos Aires
- 5- Stoner, J. (1996) Administración. 5ta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A México,
- 6- www.economiasimple.net/glosario/organizacion
- 7- <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- 8- <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- 9- <http://ussadministracion-oriely.blogspot.com/2010/03/organizacion.html>

Título: Gobernanza, Administración Pública y Dirección.

Autor: Ing. Gemma Andux Collazo

Introducción

Como es conocido, la Administración Pública presenta límites difusos, comprendiendo el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y otras entidades públicas con personalidad jurídica. En ese sentido, se considera la función del Estado que persigue satisfacer las necesidades colectivas, de acuerdo con el orden jurídico establecido.

Su evolución está marcada por los contextos sociales y políticos de cada Estado, al identificar al menos 3 modelos principales de su gestión:

- a) El modelo clásico de Weber;
- b) la nueva gestión pública y;
- c) la Gobernanza

En el primer caso, en la relación Estado-ciudadano, los funcionarios del gobierno ordenan y los ciudadanos prestaban atención. Según Weber, es un arreglo institucional basado en un sistema de autoridad, donde los funcionarios públicos emiten reglas que deben ser acatadas por los ciudadanos que se encuentran bajo su administración.

El siguiente es un intento por introducir mercados y cuasi mercados en el sector público. Descentraliza y simplifica la toma de decisiones, conduce por objetivos, indicadores de desempeño, con una administración por resultados y uso de nuevas tecnologías en el gobierno.

El tercer modelo surge como una transición del Estado tradicional de Weber al Estado post-moderno, en el cual la autoridad y el poder del gobierno central se diversifican y dispersan hacia arriba, hacia los lados o hacia abajo, con un inexorable impacto en el proceso de dirección.

Este trabajo tiene como objetivo aproximarnos a una preliminar y general descripción de la relación que se presenta entre la Gobernanza, como modelo de gestión de la Administración Pública y la Dirección como proceso.

Para ello se abordan elementos de uno y otro fenómeno, enuncian posibles desafíos y perspectivas prácticas en la situación actual de nuestra sociedad.

Método empleado en el estudio: el Análisis de Documentos, al sistematizar artículos y trabajos investigativos que abordan la teoría y práctica de la Gobernanza; la teoría de la Dirección; los documentos aprobados por el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba y otros históricos.

SUMARIO

- La Gobernanza y la Dirección.
- Algunas ideas de la Gobernanza y su reflejo en el contexto actual cubano. Una perspectiva de la Dirección en la Administración Pública.
- Reto de la Gobernanza y del proceso de Dirección en Cuba.

DESARROLLO

La Gobernanza y la Dirección.

El concepto de Gobernanza se encuentra en plena etapa de construcción y puede ser entendido de múltiples maneras; no obstante, se concibe como el estudio de todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización. Es una mirada sistémica con énfasis en la relación de los diversos grupos de interés.

En esencia reconoce que el gobierno carece de las capacidades suficientes para la resolución de todos los problemas sociales existentes, con niveles aceptados de efectividad. Sintetiza los cambios ocurridos en la relación de la sociedad con el Estado, en la que diversos actores incrementan su participación.

La idea hace suponer que el Estado se sigue considerando un actor imprescindible, pero es un actor más, como nodo activo de una red de instituciones en estrecha articulación con los protagonistas, como expresión de un nuevo estilo de gobierno tan alejado del modelo clásico de Weber como del modelo *laissez faire* y caracterizado por un mayor grado de diálogo, interacción y colaboración no exento de contradicciones.

La Gobernanza es un modelo que aspira a un mayor consenso en el ejercicio de gobierno, en el cual gobernados y gobernantes establecen una relación horizontal que requiere tanto mayores espacios y voluntad del Estado, como participación de ciudadanía efectiva para la toma de decisiones participativas que favorezcan las políticas públicas consensuadas y de elevada legitimidad.

Su esencia apunta más hacia la necesidad de un nuevo proceso directivo de la sociedad que a la reproducción del proceso directivo estructurado por la acción del gobierno. Su supuesto básico es la noción de que en las actuales condiciones sociales (nacionales e internacionales) el gobierno es un agente de dirección necesario, pero insuficiente para atender dilemas del desarrollo ante los nuevos desafíos que implican moverse en la complejidad, gobernar a través de redes y no de jerarquías, dirigir a través de la influencia y no del ejercicio de autoridad, y relacionarse más que mandar.

Por su parte la Dirección, como ciencia, es el resultado de las formaciones económico y social, estrechamente ligadas al nivel de desarrollo de las fuerzas productivas y al carácter de las relaciones de producción, en cada etapa del proceso económico y social de la humanidad.

La Dirección se define por el diccionario Larousse como: la acción y efectos de dirigir, pero existen diversas formas en las que se ha definido esta ciencia, sobre la base de esa esencial idea.

Otros autores, al profundizar en otros aspectos la definen como “el arte de lograr que se hagan cosas a través de otras personas” o como “un proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro...”

Es notable como, en estas ideas, parece predominar la acción individualizada de unos sobre otros, sin consideración aparente a la necesaria colaboración entre unos y otros en la actuación dinámica y continuada.

En nuestro análisis hemos puesto la mirada en la concepción de Carlos Marx quien al definir la Dirección, la precisa como un fenómeno objetivo y circunstancial al proceso de producción social, al citar “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales” (1965; t.1, Pag. 286). Nótese la idea de un enlace armónico entre las diversas actividades individuales.

Es oportuno señalar que en la Dirección se integran componentes básicos de planificación, organización, gestión (mando) y el control como funciones básicas que determinan su existencia, interdependientes e indispensables para que se constituya como fenómeno de la realidad objetiva.

La organización, en ese entramado, como elemento tiene el objetivo de establecer la coherencia funcional del grupo humano establecido, para interactuar con el entorno interno y externo, mediante una profunda coordinación.

En nuestra opinión la Gobernanza es una derivación de la Dirección como proceso. En el contexto actual deviene manifestación avanzada de la Dirección, que pone más énfasis en la participación y el consenso entre los seres humanos que en la tradicional idea de la acción de unos sobre otros, sin negar la diversidad y consecuentemente la presencia de conflictos.

El Comandante Ernesto Che Guevara, en su lucha por la construcción del socialismo, apuntó la importancia de la participación y del consenso, en el proceso de Dirección de la sociedad socialista, al citar: “El freno mayor que hemos tenido ha sido el miedo a que cualquier aspecto formal nos separe de las masas y del individuo, nos haga perder de vista la última y más importante ambición revolucionaria que es ver al hombre liberado de su enajenación...” y ampliando estas ideas: “Todavía es preciso acentuar su participación consciente, individual y colectiva, en todos los mecanismos de dirección y producción.....de manera que sienta como estos procesos son estrechamente interdependientes y sus avances son paralelos. Así logrará la total conciencia de su ser social, lo que equivale a su realización plena como criatura humana, rotas las cadenas de su enajenación”

En resumen, entendemos que éste es un espacio de conocimientos en construcción y por lo tanto requiere mucho más trabajo de investigación e incorporación de los aprendizajes derivados de la práctica. Cuba no escapa de estas tendencias y encuentra expresiones de diversos matices en su actual contexto histórico social y en sus relaciones con el entorno internacional.

Algunas ideas de la Gobernanza y su reflejo en el contexto actual cubano. Una perspectiva de la Dirección en la Administración Pública.

El escenario cubano actual, nos presenta un contexto que exige hacerse cargo de problemas de una gran complejidad, que pone en evidencia la real capacidad del gobierno central para darles respuesta, al modernizar la labor gubernamental.

Por ello, en nuestro país, la preocupación por las cuestiones de gobierno y desarrollo han ido adquiriendo más relevancia en la actualidad, lo que presupone que el crecimiento de la economía puede ser una actividad mejor coordinada, con calidad y sostenibilidad en el tiempo, en la medida en que se vincule a un sistema de alto grado de asociación entre los diferentes sectores de la sociedad.

Este cambio gira en torno a la Gobernanza, es decir, a una forma de gobierno más cooperativa, donde “las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y cooperan en la formulación y aplicación de las políticas públicas.

La posibilidad de promover la implementación efectiva de modelos de Gobernanza en Cuba se conforma en la consolidación de, al menos, dos escenarios: el Contextual y el Político, los que deben ser evaluados a la luz de las particularidades del proceso revolucionario cubano.

En el escenario Contextual interactúan dos procesos: la apertura externa y la apertura interna. El primero tuvo su origen en los finales de la década de los años ochenta del pasado siglo, como consecuencia de la abrupta desintegración del campo socialista europeo y la URSS.

El segundo refleja una creciente participación de la población en la toma de decisiones políticas del país, cuya máxima expresión son: los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Lineamientos); la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES-2030), presentados y aprobados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Ambos procesos de apertura están estrechamente articulados, la apertura externa está empujada por la globalización y el bloqueo económico y financiero que nos imponen los Estados Unidos y la interna por el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Hoy la nueva gestión gubernamental se potencia desde la creación de un marco adecuado, claro y predecible, que promueve el desarrollo de instituciones de Administración Pública moderna y la coherencia en las relaciones Estado-Sociedad, a partir de una clara definición de las responsabilidades.

En esas circunstancias el escenario Político enfatiza el ejercicio de nuevos cambios cualitativos y enriquecedores del proceso general de Dirección que, en nuestra opinión, ya canalizan manifestaciones prácticas de una Gobernanza orientada a la consolidación de un Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social.

En consecuencia, el Gobierno cubano, paulatina y progresivamente va implementando el proceso de Dirección, en las diferentes instancias en la Administración Pública, con empleo de estructuras de dirección más racionales, simples y viables; fortalece la democracia socialista; transparenta el sistema de Administración Pública, lo agiliza y mejora su efectividad, en función de los beneficios de la sociedad y del desarrollo nacional y local; mejora el acceso de la ciudadanía a la información de la Administración Pública; integra coherentemente los procesos de dirección, gestión y control, a partir de un mayor acercamiento a la base e intercambio participativo con los distintos actores políticos y económicos de nuestra sociedad, mientras separa las funciones estatales de las empresariales.

No obstante, como se ha dicho, esas perspectivas prácticas no avanzan ajenas a obstáculos y contradicciones por la diversidad participativa que cada vez es mayor y poco a poco se van descubriendo las debilidades y amenazas que representa esta compleja transformación.

- Reto de la Gobernanza y del proceso de Dirección en Cuba.

Los retos que el contexto actual cubano presenta a los ejercicios de Gobernanza y Dirección, encuentran sus orígenes en los mismos comienzos de la construcción del Socialismo en Cuba.

Che, en tanto ortodoxo y hereje, con un pensamiento crítico sin concesión, en su genial opúsculo “El Socialismo y el Hombre en Cuba”, captó y nos legó para la posteridad revolucionaria hechos, procesos y potencialidades, relacionados con la relación Estado-Sociedad, donde el ojo común no veía nada, al reflexionar: “Vistas las cosas desde un punto de vista superficial pudiera parecer que tienen razón aquellos que hablan de la supeditación del individuo al Estado; la masa realiza con entusiasmo y disciplina sin iguales las tareas que el gobierno fija, ya sean de índole económica, cultural, de defensa, deportiva etc. La iniciativa parte en general de Fidel o del alto mando de la Revolución y es explicada al pueblo que la toma como suya. Otras veces experiencias locales se toman por el Partido y el Gobierno, para hacerlas generales siguiendo el mismo procedimiento.

Sin embargo, el Estado se equivoca a veces. Cuando una de esas equivocaciones se produce, se nota una disminución del entusiasmo colectivo por efectos de una disminución cuantitativa de cada uno de los elementos que la forman, y el trabajo se paraliza hasta quedar reducido a magnitudes insignificantes; es el instante de rectificar”.

En la Cuba de hoy, la Gobernanza como nueva expresión del proceso de Dirección, en general presupone un doble desafío; por un lado, preparar a las organizaciones, a la ciudadanía y los protagonistas del entramado político, económico y social, como actores activos para expresar sus demandas y consensuarlas, en función de su satisfacción.

Por otro, el sistema de Administración Pública debe primeramente asumir su nuevo rol y promover las condiciones necesarias para la participación interactiva de todos los actores, a través de la coordinación y colaboración, basado en una relación horizontal transparente y flexible.

De manera más puntual apreciamos otros retos no menos importantes, por citar sólo algunos, como son:

1. El cumplimiento de las funciones y prácticas gubernamentales, transferidas constitucionalmente a los niveles provinciales y municipales.
2. Favorecer, como resultado de la descentralización de la gestión estatal y el incremento de la participación en la misma:
 - a) el liderazgo canalizador de las fuerzas sociales, en función del proyecto de desarrollo común;
 - b) la promoción de sinergias;
 - c) la integración de esfuerzos, en función del desarrollo integral; y
 - d) el fomento productivo y de desarrollo.

Sin embargo, valoramos que modernizar la gestión gubernamental, constituye el principal reto que se plantea a la Gobernanza y al proceso de Dirección en nuestro país, cuyo éxito encontrará espacio en la capacidad que desarrollemos para armonizar los aspectos novedosos y positivos que presenta la Gobernanza con la observación de las potencialidades que ofrece la ciencia de la Dirección para la sociedad socialista, expresadas en los componentes del Sistema de Desarrollo económico y social de nuestro país:

- a) La planificación socialista.
- b) La regulación.
- c) La gestión del Estado y el Gobierno.
- d) El control.

CONSIDERACIONES FINALES

Todo parece indicar que la Gobernanza como expresión derivada de la Dirección favorece mejorar la gestión gubernamental y su capacidad para convocar a todos los protagonistas de la actividad económica, política y social de la sociedad, en función de los objetivos de desarrollo, bienestar y calidad de vida sostenibles.

Al mismo tiempo reconocemos en la Gobernanza un mecanismo en desarrollo, que sería errado identificarlo como la solución mágica para todos los complejos problemas que se presentan ante una institución como es el Gobierno de un país. En el mejor de los casos, en la opinión de este autor, es una herramienta más, cuyo empleo debe complementar el esfuerzo de toda la sociedad por avanzar a niveles superiores de desarrollo.

Como hemos visto el escenario cubano actual presenta a la Gobernanza importantes retos en la implementación de un modelo de administración centrado en la participación activa y comprometida de los individuos, en un transparente ejercicio de consensos y colaboración mutua que genere el desarrollo económico sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Congreso, PCC. (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Consultado el 10 de enero de 2021:

<http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta>.

2. Congreso, PCC. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Consultado el 10 de enero de 2021:

<http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos>.

3. Díaz, Rafael & Rabaza, Francisco (1986) Dirección de la Economía, Managua. INAP.

4. Fayol, Henri. (1916). Administración Industrial y General. Barcelona. Orbis.

5. Guevara, Ernesto (1965). Carta del Ché a Fidel, 26 de marzo de 1965 ¿qué hay de nuevo? La Habana. La Tizza Cuba. Consultado el 10 de enero de 2021: <https://medium.com/la-tiza/carta>.

6. González Díaz, Yalily y Quintana Hidalgo, Alfredo (2017) La implementación de la gobernanza local en el escenario cubano. Retos y perspectivas.

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/gobernanza-cuba>, consultado 15 de enero de 2021

7. Guevara, Ernesto (1965) El Socialismo y el hombre en Cuba, La Habana. Editora Abril, 2015

8. Koontz, Harold & Cyril O`Donnell. (1967). Curso de Administración Moderna. La Habana. Ediciones Revolucionarias.

9. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz (2013). Elementos de Administración. España. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

10. Marx, Carlos. (1867). La Cooperación, El Capital, Tomo I, Capítulo XI. Berlín. Dietz.