

## **Factores de la competitividad empresarial válidos a potenciar en la economía cubana**

*Valid factors of the enterprising competitiveness to potentiate in the Cuban economy*

**Guberto Cánovas Riverón<sup>1</sup>, Néstor Alberto Loredó Carballo<sup>2</sup>, Andry Hernández López<sup>3</sup>**

**Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba  
Universidad de Quebec, Montréal, Canadá**

### **Datos de los autores**

<sup>1</sup> Ms C., Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”, profesor del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Universidad de Camagüey. [guberto.canovas@reduc.edu.cu](mailto:guberto.canovas@reduc.edu.cu)

<sup>2</sup> Dr.C., Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”, Director del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), [nestor.loredo@reduc.edu.cu](mailto:nestor.loredo@reduc.edu.cu)

<sup>3</sup> Lic., Universidad de Quebec à Montréal, Canadá. [andhdez87@gmail.com](mailto:andhdez87@gmail.com)

### **RESUMEN**

Cuba, a partir de la actualización de su modelo económico, busca nuevas vías de desarrollo y ha comenzado a dar pasos firmes hacia el logro de empresas competitivas que tributen con su quehacer a una mejor calidad de vida de sus ciudadanos. Es importante investigar la teoría existente sobre competitividad, para encontrar puntos concordantes para fomentar factores válidos que a su vez puedan potenciar la economía cubana. Los factores de competitividad empresarial con posibilidad de potenciar en el contexto actual de la economía cubana identificados fueron: el talento humano, calidad de las interacciones, entorno macroeconómico e infraestructura regional.

**PALABRAS CLAVE:** competitividad empresarial; factores de competitividad empresarial; economía cubana.

### **ABSTRACT**

Cuba, from the updating of its economic model, is looking for new ways of development and has begun to take firm steps towards the achievement of competitive companies that pay with their work to a better quality of life for its citizens. It is important then to investigate the existing theory on competitiveness in order to find concordant points that make it possible to promote valid factors to be promoted in the Cuban economy. The factors of business competitiveness identified with the possibility of strengthening in the current context of the Cuban economy were: human talent, quality of interactions, macroeconomic environment and regional infrastructure.

**KEYWORDS:** business competitiveness; business competitiveness factors; Cuban economy.

**RECIBIDO:** 01/02/2019

**APROBADO:** 25/05/2019

## INTRODUCCIÓN

Es conocido que la mayoría de la teoría existente sobre competitividad empresarial ha sido elaborada en países altamente industrializados y cuyas economías responden indiscutiblemente a las leyes del mercado. Sin embargo, es innegable la existencia de esta en otros contextos diferentes al de las economías de mercado, cuyas características y condiciones socio-políticas y económicas influyen de maneras diversas en la forma de interacción de las empresas con su entorno, haciéndose necesario el análisis contextual del concepto competitividad empresarial para este tipo de economías.

Es por eso que Cuba desde hace ya algún tiempo, pero con mayor énfasis a partir de la actualización de su modelo económico, ha comenzado a dar pasos firmes hacia el logro de empresas competitivas que tributen con su quehacer a una mejor calidad de vida de sus ciudadanos, con la implementación de sistemas de gestión de la calidad, el perfeccionamiento del sistema empresarial y el manejo de enfoques gerenciales que le permita alcanzar las metas planificadas.

Con la presente investigación se pretende dotar a las empresas estatales cubanas de una herramienta teórica viable para fomentar esta variable universal en el contexto de la actual transformación del modelo económico cubano y que establece como política en sus lineamientos el logro de empresas más eficientes y competitivas.

## Fundamentos teóricos sobre competitividad empresarial

La teoría existente sobre competitividad ha sido elaborada en su mayoría en los países altamente industrializados con economías de mercado, por lo tanto, está indudablemente pensada para optimizar los resultados económicos de ese contexto sociopolítico y económico. Para comprender este fenómeno sería oportuno mencionar algunas de las características más importantes que identifican a la economía de esos países:

- Predomina la propiedad privada sobre los medios de producción.
- Son descentralizadas, flexibles, prácticas y susceptibles a cambio.
- Entienden que la organización de la producción surge del juego entre la oferta y la demanda basada sobre los principios de a) libertad del consumidor para escoger entre

varios productos o servicios que compiten entre sí y en la b) libertad del productor para crear o ampliar una empresa y compartir sus riesgos y recompensas.

- Existe un alto grado de especialización en la producción.
- El papel del gobierno se limita a mejorar el funcionamiento del mercado, corregir los problemas no resueltos por éste y otras funciones generales.
- La distribución del ingreso se realiza fundamentalmente a través de la vía directa, o sea, sueldos y salarios.

Desde todos los ángulos posibles los autores que han escrito sobre este tema tan polémico han dado múltiples definiciones del término “competitividad empresarial”. A continuación, se muestran algunas de ellas:

- Porter (1991) la define como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.
- Mientras que Solleiro y Castañón (2005) en su definición más amplia la exponen como “la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales”.
- Otros autores relacionan el concepto de crecimiento empresarial con el de competitividad, tal es el caso de Aguilera, González y Rodríguez, (2011), cuando plantean “lo cierto es que el crecimiento empresarial expresa en cierto modo que la organización está ganando en competitividad, sus resultados son prueba de ello”.

En la práctica la competencia es desigual, los países subdesarrollados no alcanzan altos niveles de competitividad, solo pueden colocar ciertos productos en los mercados mundiales con algunas ventajas comparativas fundamentalmente en productos básicos, porque ninguno puede competir con las empresas transnacionales y menos adquirir tecnología de punta para manufacturar sus producciones.

Si se analizan las consecuencias sociales de esta “carrera por la competitividad” de algunas empresas, sectores o naciones en las condiciones de mercado; para ser competitivo o más competitivo, es necesario, como se ha dicho, dominar la tecnología de punta, la ciencia y el

conocimiento, pero según las necesidades del capital, de la acumulación y para lograr eficiencia, lo primero es reducir los gastos sobre todo de trabajo, es decir, hay que elevar considerable y sostenidamente la productividad.

La competitividad empresarial, por tanto, debe ser mirada y estudiada desde la complejidad, pues supera la visión parcializada y funcionalista que se le ha dado tradicionalmente, además, por su carácter sistémico y policausal, dado que el logro de la misma no es el resultado de un solo proceso, sino de la interacción de múltiples factores internos y externos que influyen en la dinámica propia de cada empresa y supone diferentes comportamientos adaptativos que no pueden describirse con una fórmula única de conducta o conductas exitosas.

### **Factores que influyen en los niveles de competitividad de las empresas**

En la literatura se hace referencia a estos factores de maneras muy diversas, aunque aparece comúnmente como “factores críticos de éxito (FCE)” y se conciben como una estrategia de competitividad en la implementación de proyectos de mejora continua (Romero, Noriega, Escobar y Ávila, 2009).

En todo caso cabe señalar que es de común acuerdo para la mayoría de los investigadores del tema que la determinación de qué es o qué no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula exacta para determinarlos con claridad. En consonancia con lo anterior los autores se acogen a la definición dada por Eccles (1993), el cual se refiere a los FCE como aquellas condiciones tanto internas como externas que son claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa.

En la literatura científica consultada se evidencia un conjunto de factores de competitividad empresarial declarados por diversos autores, entre los que se encuentran (Porter, 1990; OCDE, 1992; Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer, 1996; Gómez, 2001; Solleiro y Castañón, 2005; Rubio y Aragón, 2006; Aguilera, González y Rodríguez, 2011; Cabrera, López, y Ramírez, 2011; Saavedra, Orieta, y Tapia, 2013; Molina, 2013; Oyarce, 2013; Becerra y Pérez, 2015 y Piñeiro, de Llano y Rodríguez, 2016).

Dichos autores conceden, de forma individual, cierta relevancia a factores específicos, aunque como algunos factores tienen mayor número de coincidencias que otros. En la Tabla 1 se hace referencia a estos factores.

**Tabla 1: Factores de competitividad empresarial declarados por diversos autores y su nivel de coincidencia.**

	FACTORES DE INFLUENCIA	% COINCIDENCIA		FACTORES DE INFLUENCIA	% COINCIDENCIA
FACTORES INTERNOS	Talento humano	76.9	FACTORES INTERNOS	Recursos financieros	15.4
	Estrategia empresarial	53.8		Calidad	46.2
	Estructura organizacional	30.8		Cultura organizacional	15.4
	Interacciones	46.2		Productividad	30.8
	Mercadotecnia	46.2		Precios	7.7
	Producción	46.2		Rentabilidad	23.1
	Producción	46.2		Gestión de recursos	7.7
	Tecnología	53.8		Liquidez	7.7
	Gestión financiera	23.1		Internacionalización	7.7
	Logística	38.5		Responsabilidad social	7.7
	Cooperación interempresarial	23.1		TIC	7.7
	Investigación y desarrollo	23.1	FACTORES EXTERNOS	Infraestructura regional	15.4
	Habilidades directivas	53.8		Entorno macroeconómico	15.4
	Innovación	61.5		Demanda	7.7
	Capacitación	7.7		Capacidad del sector	7.7
	Sistema de información	23.1		Fenómenos imprevistos	7.7
				Comportamiento de los competidores	7.7

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores seleccionados.

La información obtenida a través del estudio y análisis de la bibliografía científica consultada en lo referente a factores de influencia en la competitividad empresarial y tomando en consideración los elementos de juicios proporcionados, se procede a formular una propuesta, según las valoraciones de los autores analizados en presente investigación, se pueden considerar factores de influencia de competitividad.

### **Potencialidades y barreras de los factores de competitividad empresarial en la economía cubana**

En el contexto descrito surge la interrogante si existen o no diferencias significativas entre las empresas de los diferentes sistemas sociopolíticos y si esas diferencias son justamente las causantes de los bajos niveles de productividad y efectividad de las empresas estatales cubanas.

1. Al analizar la estructura empresarial es fácil percatarse que son similares. En la construcción del socialismo se ha concentrado la atención en la transformación de la propiedad, pero en general no se ha modificado la estructura de cargos ni las prácticas tradicionales de administración de los trabajadores.
2. Las categorías económicas como precio, costo, gasto, ganancia, etc. que se utilizan en el sistema socialista son las mismas que se utilizan en las economías de mercado.
3. En Cuba existe necesidad del mercado, dado en primer lugar por la división social del trabajo que trae consigo la especialización y en segundo lugar porque ésta, al igual que en el capitalismo genera aislamiento relativo de los productores.
4. Cuba necesita indudablemente insertar a sus empresas en el mercado internacional, en cuyo caso los productos y servicios exportados deben cumplir cabalmente con los estándares internacionales; por tanto, el país debe ajustarse a las condiciones y reglas internacionales y no al contrario, solo de esta manera podrá competir.

Se demuestra que no existen diferencias significativas entre empresas de ambos sistemas socioeconómicos y que la competitividad empresarial es un elemento clave para el desarrollo empresarial cubano.

De los múltiples factores identificados anteriormente y realizada la propuesta de cuáles de ellos deberían considerarse estratégicos para el logro de la competitividad empresarial, sería oportuno preguntarse si la economía cubana demanda del desarrollo de todos los factores para lograr los propósitos señalados en los lineamientos de la política económica y social. La respuesta es afirmativa; sin embargo, no todos tienen la posibilidad de ser desarrollados dadas las características actuales de la economía cubana.

### **Factores con posibilidades de desarrollo**

- **Talento humano:** el país cuenta con un gran potencial humano en cuanto a personal altamente calificado resultado de una política deliberada por parte del gobierno cubano, orientada a proveer una educación de calidad, accesible a todos los ciudadanos. La exportación de servicios representa más del 65% del total y de ellas los servicios

profesionales han desplazado al turismo y se convierte en la fuente principal de ingresos del país.

- **Calidad de las interacciones:** Cuba cuenta con las bases legales a través de los consejos de la administración provincial y municipal y una infraestructura técnica e institucional que permite el desarrollo de la cooperación interempresarial. Bajo estas condiciones la cooperación científica, la realización de proyectos conjuntos, la creación de cooperativas, etc., pueden ser fomentados con el apoyo de la dirección central del Estado. Sin embargo, el marco regulatorio general actual no permite por lo general la selección autónoma de proveedores y clientes por parte de las empresas, dado por el alto grado de centralización lo que demanda de un cambio que elimine las barreras en este sentido.
- **Entorno macroeconómico:** está fuertemente marcado por el grado de centralización, éste cuenta con una amplia gama de restricciones de todo tipo, regulaciones y políticas que inciden sobre la competitividad empresarial. Justamente el proceso de actualización del modelo económico y social prevé cambios importantes en el marco regulatorio general que busca entre otras cosas dar mejor movilidad a las empresas en el contexto nacional lo cual resulta muy propicio.
- **Infraestructura:** el país puede y debe potenciar aún más su infraestructura física e institucional. Entre los cambios previstos se busca un reordenamiento del funcionamiento de las instituciones del Estado, que ofrezca mayor eficacia y racionalidad. Sin embargo, se hace poca o casi nula alusión en los lineamientos de la política económica y social al desarrollo de la infraestructura física siendo este un elemento cardinal en el soporte físico indispensable de la complementación productiva y la formación de cadenas.

### Factores con barreras para su desarrollo

- **Tecnología:** el país posee una infraestructura tecnológica muy obsoleta en la mayoría de los sectores de la economía, que lo pone en desventaja con respecto al resto del mundo.
- **Estructura organizacional:** a pesar que se ha ido facultando a las empresas para formar estructuras propias de acuerdo a las necesidades, aún tiene carácter limitado y se dificulta el mecanismo para crear estructuras más flexibles y menos burocráticas que permitan un mayor grado de organización y coordinación entre las actividades de empresariales.

- **Habilidades directivas:** una de las causas que impide un desarrollo óptimo de las capacidades que poseen los directivos cubanos, radica en la falta de autonomía en la toma de decisiones, para ello es necesario que el marco regulatorio lo estimule para que puedan y tengan disposición de crear condiciones y cultura para el cambio.
- **Cultura organizacional:** al igual que las habilidades directivas, este factor se ve limitado en gran medida por la falta de autonomía lo cual incide sobre la moral del colectivo generando desentendimiento de este con los resultados del trabajo, lo que provoca la pérdida de efectividad de los sistemas de pago. Además, la cultura en las organizaciones cubanas está fuertemente marcada por el burocratismo, la dependencia de los organismos superiores provocada por el modo de gestión estatal centralizado.
- **Gestión de los recursos financieros:** la base bimonetaria imperante no garantiza la medición certera de los hechos económicos en el país. También el escaso desarrollo del sistema financiero doméstico que se articula con una oferta estatal sin una estructura coherente de tasas de interés en el corto plazo. La ausencia de una tasa de cambio económicamente fundamentada, compromete seriamente cualquier indicador de rentabilidad económica y distorsiona los precios relativos.
- **TIC:** a pesar de que Cuba tiene un gran potencial humano en la esfera de la informática y las telecomunicaciones, no ocurre lo mismo con los medios y recursos necesarios para desarrollar una fuerte red de información que permita aprovechar al máximo las ventajas que brindan las TIC. Como consecuencia la capacidad de gestión se ve limitada y cuando se logra no tiene un enfoque integral entre los diferentes sistemas.
- **Esfuerzos comerciales:** en Cuba las fuertes restricciones, el comportamiento monopolístico de algunas empresas y la designación preestablecida de proveedores y clientes constituyen desestímulos a la actividad comercial.
- **Demanda:** este factor se ve limitado por dos causas fundamentales: la determinación de la producción vía oferta que rompe el equilibrio de mercado a favor de la oferta creando estructuras muy desiguales y la restricción presupuestaria del consumidor con diferencias significativas en los niveles de ingreso.
- **Competidores:** el modelo de gestión estatal centralizado en Cuba pone freno a la competencia, generando en gran medida un comportamiento oligopolio, lo cual no implica la inexistencia de esta, es por ello que se aprecia un desconocimiento del mercado y de los competidores potenciales de los productos y servicios que ofertan las empresas estatales, lo que explica la inercia de gran parte de este sector.



## CONCLUSIONES

- La competitividad empresarial está determinada por la capacidad que posee una organización para poner en funcionamiento los factores estratégicos internos y aprovechar los externos de forma integrada y expresa un alto grado de cooperación y coordinación del trabajo, que permite a la organización un desempeño superior, independientemente de si existe o no competencia formal.
- La competitividad empresarial debe ser analizada atendiendo a las particularidades económicas, políticas y sociales de la nación a tono con la actualización del modelo económico y social, pues el país cuenta con barreras que la limitan. La excesiva centralización, un sistema de planificación directivo, el poco desarrollo del sistema monetario-financiero y la coyuntura económica internacional, sobresalen entre las causas principales de la actual situación de la competitividad de las empresas cubanas.
- Se evidencia que, aunque Cuba tiene posibilidades de potenciar los factores de gestión, hay algunos que aún presentan limitantes, sin embargo, el país expresa voluntad política a través de los lineamientos de la política económica y social y la conceptualización del modelo económico para eliminar las barreras que no permiten su desarrollo.
- Los factores con posibilidad de potenciación dado el contexto actual de la economía cubana son el talento humano, calidad de las interacciones, entorno macroeconómico e infraestructura regional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, L., González, M. y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, (53), 39-48.
- Eccles, P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*, 53-54.
- Fernández, O. (2011). El modelo de funcionamiento económico en Cuba y sus transformaciones. Seis Ejes Articuladores para su análisis. *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*, (154), 1-34.
- Molina, C. A. (2013). Índice de competitividad empresarial. *Realidad y Reflexión*, (37), 50-76.
- Oyarce, J. A. (2013). Excelencia empresarial y competitividad: ¿una relación fructífera? *Panorama Socioeconómico*, (46), 58-63.
- Piñeiro, C., de Llano, P. y Rodríguez, M. (2016). Las TIC como inductores de competitividad y facilitadores del éxito empresarial. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(1), 8-26.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*

Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina, S.A.

Ramírez, J. R. (2013). Empresa cubana: innovación integrada y competitividad. *Economía y Gerencia en Cuba: Avances de Investigación*, 3-9.

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45, 1059-1070.