

# LA EMPRESA CUBANA, LA COMPETITIVIDAD, EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL Y LA CALIDAD

## *THE CUBAN ENTERPRISE, COMPETITIVENESS, IMPROVEMENT BUSINESS AND QUALITY*

*Dr. C. Andrés Fernández-Companioni*

[afc@eco.uo.edu.cu](mailto:afc@eco.uo.edu.cu)

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba*

### Resumen

Este artículo realiza algunas consideraciones sobre la empresa cubana, su proceso de perfeccionamiento empresarial y la competitividad que deberán tener las empresas para insertarse en el mercado mundial. Se analiza la política económica de los dos últimos Congresos del Partido Comunista de Cuba que le confieren importancia capital al papel del sistema empresarial estatal socialista cubano. Se conceptualiza la categoría: empresa. El conocimiento de las categorías: *efectividad, eficiencia, eficacia, competitividad, calidad y productividad* es ineludible para los empresarios cubanos. Para aumentar la capacidad de exportación, habrá que atender a un conjunto de factores tales como: la **calidad** e **innovación** del producto; el nivel de precios dependiente de la **productividad**; de la inflación diferencial entre países y otros factores con efecto indirecto sobre la competitividad, así como la calidad del servicio o la imagen corporativa. Se enumeran algunos de los errores cometidos en el desarrollo empresarial del país. Se relacionan algunos de los premios de calidad otorgados en el mundo y a los cuales se debe aspirar para alcanzar la visibilidad necesaria en los negocios internacionales. Se muestra una tabla que relaciona las entidades ganadoras del Premio de la Calidad en Cuba hasta el año 2008. Se muestra un escalafón por países de los indicadores de competitividad a nivel mundial generado anualmente por The Global Competitiveness Report. Se razona sobre las causas que condujeron al proceso de Perfeccionamiento Empresarial (SPE) (decreto-ley 252 y el decreto 281).

**Palabras clave:** competitividad, perfeccionamiento empresarial y calidad.

### Abstract

This article offers some reflections on the Cuban enterprise, its business process improvement and competitiveness that firms must have in entering the world market. It analyzes the economic policies of the last two Congresses of the Communist Party of Cuba that give importance to the role of the Cuban socialist state enterprise system. It conceptualizes the category: business. Knowledge of the categories: *effectiveness, efficiency, effectiveness, competitiveness, quality and productivity* must for Cuban entrepreneurs. To increase export capacity, we must address a number of factors such as quality and product innovation, the price level depends on the productivity of the inflation differential between countries and other factors with indirect effects on competitiveness, and service quality or corporate image. Are some of the mistakes made in business development in the country. Relate some of the quality awards granted in the world and which should aim to achieve the necessary visibility in international business. Relate some of the quality awards that are granted in the world and which should aim for Cuban entrepreneurs to achieve the necessary visibility in international business. It provides a table that lists the entities Award Winning Quality in Cuba until 2008. It shows a country ranking of the indicators of global competitiveness generated annually by The Global Competitiveness Report. Reasoning about the causes that led to the business improvement process (SPE) (Legislative Decree 252 and Decree 281).

**Keywords:** competitiveness, business improvement, quality.

## Introducción

El sistema empresarial cubano enfrenta en la actualidad uno de los retos más relevantes en toda la historia de la Revolución Cubana, ya que no solo debe enfrentar los desafíos de un entorno internacional globalizado y turbulento, sino en acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores del pasado y reorientar a la sociedad cubana por rutas de sostenibilidad, integración y competitividad.

El ministro del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera Rodrigo Malmierca, en el acto de entrega del Premio al Exportador 2008 apuntaba que "Cuba es un país de economía abierta," y, por tanto, los avances en nuestro desarrollo económico están vinculados, entre otros factores, al aumento de la eficiencia del comercio exterior"<sup>1</sup>. Se hace evidente la insoslayable necesidad del aumento de la competitividad.

En la política económica de los dos últimos Congresos del Partido Comunista de Cuba se le concede importancia capital al papel que deberá corresponderle al sistema empresarial estatal socialista cubano.

Es inaplazable disminuir, entre otras cosas, progresivamente el déficit financiero externo y la solución está en la economía interna. El lineamiento 7<sup>2</sup> convoca a constituir un sistema empresarial con entidades "fuertes y bien organizadas", lo cual habrá de realizarse con la previa "separación de las funciones estatales de las empresariales" de modo "paulatino y ordenado" (Lineamiento 6)<sup>3</sup>. Esto aún no está totalmente enrutado aunque se dan pasos en esa dirección.

Tantear el camino que aproxime a Cuba cada más al socialismo sin mácula ni medios términos es, como opinara el Presidente de la República de Cuba, General

de Ejército Raúl Castro Ruz, durante una sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular, un andar hacia lo insospechado, no exento de tropiezos ni señales equívocas.

Esto será un asunto serio pero insoslayable. La empresa cubana a través de sus actuales directivos empresariales deberá transitar por nuevos rumbos día tras día, o rectificarlo cuando haya alguna señal de peligro. Cada directivo apropiado de conceptos importantes de la brújula económica y política estará obligado a dominar a plenitud sus funciones y darle respuesta sin dilaciones ni tartamudeos a las diferentes problemáticas, sobre todo los de aquellas empresas que se encuentran en Perfeccionamiento empresarial.

## Desarrollo

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Ella se asemeja en su evolución a los seres vivos: nace, crece y se transforma o muere.

El diccionario de la lengua española aporta las siguientes definiciones de empresa:

- Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.
- Casa o sociedad mercantil o individual fundada para emprender o llevar a cabo construcciones.
- Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Diferentes autores la conceptualizan de manera diferente, por ejemplo:

<sup>1</sup> Discurso del Ministro del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, Rodrigo Malmierca, en el acto de otorgamiento del Premio Nacional al Exportador 2008. Revista Cuba FOREIGN TRADE. 3/2009. Tercer trimestre.

<sup>2</sup> VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

Tarrajó define la empresa de la manera siguiente: "es la unidad económica de producción" Obsérvese tres notas dominantes en la definición, a saber<sup>4</sup>:

- Como unidad se quiere indicar un conjunto ordenado de medios destinados a un fin.
- Unidad económica, porque es precisamente lo económico lo que da sustantividad a la empresa.
- Producción, entendiendo por este término la actividad que proporciona un determinado resultado o, en otras palabras, la actividad dirigida al aumento de la utilidad de los bienes económicos.

Naylor y Vernon aportan una definición en los siguientes términos: "Definimos la empresa como una unidad conceptual de análisis, a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos – consistentes en materias primas, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnológicos – en un conjunto de productos que toman la forma de bienes o servicios destinados al consumo, ya sea de otras empresas o de individuos y grupos de individuos, dentro de la sociedad en la que aquella existe"<sup>5</sup>

Otra definición de Empresa la brinda Eduardo Bueno<sup>6</sup>:

1. La empresa es una unidad de producción; lo que implica:
  - a) Combina un conjunto de factores económicos según la acción planeada por un sujeto llamado empresario;
  - b) Posee una estructura interna u organización entre sus elementos.
2. La empresa es una unidad de decisión, por tanto de planificación y control; lo que supone:
  - a) Su acción persigue unas metas o fines implícitos y explícitos, que darán lugar a la formulación de objetivos y su correspondiente programación;

- b) Se desarrollan unas funciones características en base a los objetivos y a los elementos que componen su estructura;

- c) Esta actividad implica un riesgo, común a toda acción económica, que aparte de tener este carácter puede tener otros según los aspectos técnico y social (moral) de los factores físicos y humanos que compromete.

3. La empresa es una unidad financiera; lo que implica:

- a) Existe una propiedad de los medios de producción que se explicita, en concreto, por el capital y, en general, por los fondos propios;

- b) Dispone de libertad de elección de su estructura financiera;

- c) Se considera como "unidad abierta" o en constante relación con el medio del que es institución principal el mercado financiero;

- d) Posee vocación a la expansión, siendo necesario para su crecimiento el consumo de recursos financieros y la formulación de las estrategias oportunas.

4. La empresa es una organización o "comunidad de intereses"; lo que indica:

- a) Existe un conjunto de personas que mantienen unas relaciones formales e informales, con sus motivaciones y comportamientos particulares, que atienden a unos objetivos específicos;

- b) Aparece una superioridad del poder de la organización sobre la del individuo, lo que implica la existencia de un empresario colectivo y profesional;

- c) Plantea una función objetivo o de utilidad "corporativa" (también llamada "gerencial") que combina los objetivos particulares de los siguientes grupos:

<sup>4</sup> Tomado de BUENO, Eduardo. Economía de la Empresa, introducción, página 10

<sup>5</sup> *Ibidem*

<sup>6</sup> *Ibidem*

- o Directivos o administradores
- o Propietarios (permanentes o con control financiero en la empresa y temporales o inversores financieros sin control)
- o Trabajadores

En cualquiera de los conceptos se vislumbra la importancia capital que tiene la empresa como motor impulsor de la sociedad. Es en ella donde se concreta o no la reproducción ampliada de la economía, donde se forman las relaciones sociales de producción, etcétera.

No de balde en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba hay momentos en los que se puntualiza el papel de la empresa. Véase<sup>7</sup>:

V. "El carácter de la empresa estatal como garante de la propiedad y la economía socialistas, la necesidad de perfeccionar sus funciones y facultades y hacerla más eficiente"

XIII...."la primera misión de toda entidad productiva es la necesidad de contribuir cada vez más a resolver las necesidades del país..."

pág. 7: ..."la llamada dolarización de las relaciones interempresariales, sin ignorar sus inconvenientes, ha arrojado saldos positivos pues hemos logrado sostener el funcionamiento de la economía..."

pág. 12: "Se ha avanzado en el redimensionamiento empresarial..." (Esto es discutible. Nota del articulista)

pág. 17: ..."Deberá considerarse la aplicación de sistemas de licitación entre empresas cubanas que conlleven a escoger las soluciones más eficientes y económicas en aquellas obras cuyas características lo aconsejen"

pág. 18: ..."es un propósito vital aprovechar en mayor medida las posibilidades de integración nacional y la infraestructura industrial del país, en función de lo cual deberá promoverse la cooperación entre empresas y territorios"

pág. 18: "La situación y el manejo de los recursos financieros por las empresas estarán sometidos a las tensiones pronosticadas para el conjunto de la economía, por lo que la fluidez y oportunidad de los ingresos deberán ser tareas de primer orden para todos los dirigentes y ejecutivos".

Para ello es necesario el dominio a cabalidad de conceptos importantes tales como:

- Efectividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Competitividad
- Calidad
- Productividad

Véase cada uno de esos conceptos, su etimología y una definición de las tantas existentes:

· Eficiencia: del latín *efficientia* que quiere decir acción, fuerza, virtud de producir. Y una posible definición sería: "es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con la cantidad de recursos, energía y tiempo que científicamente se requieran". Hay algunos autores con los cuales no se concuerda que dicen que producir el máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Se piensa por el articulista que esta valoración es atentatoria con la calidad. Políticamente se dice que "hacer más con menos". Tampoco se concuerda con ello. Según Peter Drucker: eficiencia es "hacer las cosas correctamente"

· Eficacia: del latín *efficax* que quiere decir que tiene el poder de producir el efecto deseado. Y una posible definición sería: "es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos organizacionales)" Según Peter Drucker: eficiencia es "hacer las cosas correctas"

<sup>7</sup> V Congreso del Partido Comunista de Cuba.

· Efectividad: del verbo latino *efficere* que quiere decir ejecutar, llevar a cabo efectuar, producir, obtener como resultado. Y una posible definición sería: "es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa (el término inglés para efectividad es *responsiveness* del latín *respondere, responder, corresponder*) reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad"

· Calidad: Existen múltiples definiciones de calidad. Una de ellas pudiera ser: capacidad de producir satisfactores (sean **bienes económicos** o **bienes y servicios**) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Lo cual significa realizar correctamente cada paso del proceso productivo para satisfacer a los **clientes internos** de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia radicaría en el hecho de que el **cliente externo** satisfecho vuelve a comprar (en organizaciones mercantiles) o colabora y paga sus impuestos o donativos con gusto (para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

· Competitividad: Una posible definición sería: "capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible". Según el Diccionario de la Real Academia Española le brinda a la palabra competitividad dos acepciones a saber: "capacidad de competir", rivalidad para la consecución de un fin.

· Productividad: Una posible definición podría ser: la capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. (Del autor: **Con los recursos necesarios**) dependiendo en alto grado de la **tecnología** (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (**capital humano**). Este último término en boga en el argot empresarial cubano con el cual el autor no concuerda.

Una mayor productividad debe redundar en una mayor capacidad de producción a igualdad de

costos, o un menor costo a igualdad de producto. Un costo menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones del Gobierno o de Servicio Social)

El articulista considera que si se quiere aumentar la capacidad de exportación del país, habrá que detenerse en estos tres últimos conceptos, sin descuidar los anteriores, y atender a un conjunto de factores influyentes tales como:

- a) la **calidad e innovación** del producto
- b) al nivel de precios que depende de la **productividad** y de la inflación diferencial entre países
- c) Otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad son: la calidad del servicio o la **imagen corporativa** del productor.

¿Se podrá afrontar este reto? Habrá que trabajar denodadamente en esta dirección.

Una de las llamadas asignaturas pendientes desde el V Congreso y en las cuáles se vuelve a hacer énfasis en el VI, es en el hecho de que hay que descentralizar y fortalecer el trabajo que a cada empresa le corresponda. Lo anteriormente planteado es todavía un acuerdo no cumplido de la política económica cubana aprobada por el Partido en su V Congreso que, aunque se implementó en algunas empresas a través del Perfeccionamiento Empresarial, no ha logrado generalizarse<sup>8</sup>.

¿Se han cometido errores? Han existido aciertos, decir otra cosa sería llegar al hipercriticismo, sin embargo de lo que se trata es de valorar críticamente los problemas observados. Según el articulista:

- a) Una franca política paternalista por parte de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) asumiéndose desde las "alturas" la dirección de las empresas; lo cual continúa a través de los llamados Grupos empresariales.

<sup>8</sup> Las cifras manejadas por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial revelan que en Cuba existen 2734 empresas, de las cuales 1031 están aplicando el sistema de gestión, lo que representa, aproximadamente, el 38 por ciento del total.

b) Al aminorarles las facultades a las empresas y sus empresarios se les restó autoridad responsable;

c) Se dejó de confiar en la capacidad profesional y política de los directivos empresariales conduciéndolos a seguir esperando el "maná de arriba" siendo invadidas las empresas por la abulia, la inercia y la actitud de espera de dictámenes, decretos, resoluciones, etc. La llamada "cultura del mecanismo". Frases como la siguiente ya forman parte del argot cotidiano: "Ya "subí" el problema. Estoy esperando que baje la decisión». En entrevista exclusiva concedida al periódico Granma, el presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), Roberto Verrier Castro, apuntaba que: "Se han abordado los problemas que surgen con los sistemas de pago, la falta de autonomía empresarial que aún tenemos – una parte porque los directivos no acaban de entender que tienen que tomar decisiones y esperan a que vengan de arriba (...)"<sup>9</sup>

d) No existe la necesaria capacidad de reacción; las empresas cubanas se caracterizan en general por el inmovilismo y por tanto castradas de la presión de ser competitivas. En la entrevista mencionada arriba al periódico Granma, el presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), Roberto Verrier Castro, apuntaba que: "También se ha discutido sobre los obstáculos que frenan los proyectos de desarrollo local. Ese es un tema muy complicado que está incidiendo en las iniciativas no solo en las aprobadas; pues existen igualmente demorar a la hora de evaluar si proceden o no".<sup>10</sup>

e) Se descuidaron los compromisos productivos ya que eso no era responsabilidad de las empresas, sus directivos y trabajadores sino del organismo superior.

Lo anterior se sigue manteniendo. Pudiera existir un listado superior, pero se considera que aquí radican los principales problemas.

Las condiciones del presente empresarial cubano están claras y no dan márgenes a mayores dilaciones:

"o se es competitivo con calidad y productividad y las aguas toman su nivel y cauce o se irá definitivamente al precipicio"

Las empresas, irreversiblemente, deben marchar con pasos propios, teniendo siempre como meta el plan aprobado en el cual han tenido una participación protagónica, se subraya la palabra protagónica y no simples cumplidores de lo decidido desde arriba.

En tal sentido, a manera divulgativa se enumerarán algunos de los premios de calidad que se otorgan en el mundo y a los cuales se debe aspirar por los empresarios cubanos para alcanzar la visibilidad necesaria en los negocios internacionales:

· **Deming price:** Premio japonés a la calidad, denominado "Demingprice" en honor al estadounidense W.E. Deming. Instaurado en 1951. Sienta sus bases en la gestión y administración de la empresa orientada a la calidad. Se concede a empresas que destaquen por su sistema de gestión de la calidad total.

· **Malcolm baldrige:** Premio estadounidense a la calidad. Instituido en 1987 por Ronald Reagan como "Malcom Baldrige National Quality Award" (MBNQA). La creación de este premio fue una reacción a la creciente competencia en los mercados

· **Premio europeo a la calidad (european quality award): Utilizando como criterio de decisión el modelo de excelencia efqm (european fundation for quality management):** En el año 1992, y basado en el modelo EFQM, se creó el "European Quality Award" (EQA). Se otorga a las empresas que prueban tener un sistema de gestión de la calidad total con resultados excelentes y sostenidos en el tiempo.

· **Premio príncipe de asturias a la excelencia empresarial;** Creado en España en el año 1993 y se denominó Premio Príncipe de Asturias a la excelencia empresarial, con el objetivo de recompensar a las empresas españolas cuyo esfuerzo hubiera sido especialmente relevante. (A manera divulgativa, en tanto concierne a empresas españolas).

<sup>9</sup> Entrevista exclusiva brindada a Granma por el presidente de la ANEC, Roberto Verrier Castro. Periódico *Granma*, julio 2012, viernes 13.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

· **Sellos de excelencia:** Actualmente existe la posibilidad de obtener un reconocimiento a nivel autonómico, como consecuencia de una evaluación externa, del nivel de excelencia de la organización mediante los denominados sellos de excelencia. Existen tres tipos de sellos con su propio anagrama en función de la Comunidad

· **Premio iberoamericano de la calidad** Es un Programa Oficial de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y gestionado por FUNDIBEQ.

Obsérvese que de este último hay muy poco conocimiento en el país.

Cuba instituyó desde hace ya algún tiempo el Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba

***El objetivo de este Premio es:***

1. Reconocer a las organizaciones que se distinguen por el éxito alcanzado en su gestión empresarial y de la calidad.

2. Promover el empleo de la experiencia cubana en la utilización del enfoque y las prácticas de gestión

total de la calidad, como una vía para lograr eficiencia y competitividad.

3. Fomentar el empleo de los criterios del Premio como una guía para avanzar hacia la excelencia.

4. Propiciar la estabilidad y madurez empresarial necesarias para alcanzar un permanente nivel de confianza en su gestión.

¿Se está en condiciones actualmente para que las empresas cubanas aspiren a este Premio, por no decir a los internacionales?

La respuesta a brindar por los directivos empresariales deberá ser: es necesario trabajar incansablemente y con técnicas empresariales modernas para llegar a esos estadios.

De todos modos y en aras de no ser absolutos se relacionan las entidades ganadoras del Premio de la Calidad en Cuba hasta el año 2008. Se plantea en un artículo de Juventud Rebelde denominado "Vísteme despacio" que 29 de las empresas que llevan 10 años implementando el Perfeccionamiento empresarial tienen aplicado el Sistema de Calidad y que hay algunas que han ganado premios iberoamericanos de calidad:

<p><b>EDICION 1999</b></p> <p>Empresa de Teléfonos Celulares de Cuba S.A. CUBACEL</p> <p>Empresa de Proyectos y Consultoría EMPAI 8</p>	<p><b>EDICION 2004</b></p> <p>Hotel Tryp Península Varadero</p>
<p><b>EDICION 2000</b></p> <p>Empresa MICALUM</p> <p>Prácticos de Puertos de la República de Cuba</p> <p>Hotel Meliá Las Américas</p>	<p><b>EDICION 2005</b></p> <p>Empresa de Cítricos Victoria de Girón, Matanzas</p>

(continuación)

<p><b>EDICION 2001</b></p> <p>Asociación Aguas Varadero</p>	<p><b>EDICION 2006</b></p> <p>Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos"</p>
<p><b>EDICION 2002</b></p> <p>Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería No. 13 VÉRTICE Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria "Camilo Cienfuegos"</p>	<p><b>EDICION 2007</b></p> <p>Empresa Diseño Ciudad Habana Empresa de Ingeniería y Proyectos del Níquel, CUPRONIQUEL.</p>
<p><b>EDICION 2003</b></p> <p>Empresa de Diseño Ciudad Habana</p>	<p><b>EDICION 2008</b></p> <p>Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas, EMPAI Matanzas  Empresa de Cigarros "Lázaro Peña"</p>

A juicio del articulista un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico a tener en cuenta por los organismos de la Administración Central del Estado o sus Grupos empresariales ha de ser: el aumento de la competitividad internacional para lograr crecimiento económico.

En esa dirección el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera creó el Premio Nacional al Exportador. Para optar por el Premio en sus seis diferentes categorías fueron nominadas catorce empresas, lo que el articulista considera insuficientes a todas luces. Los criterios que se tienen en consideración para seleccionar las empresas acreedoras a esta importante distinción fueron:<sup>11</sup>

- Sobrecumplir el plan de exportación en volumen y valor.

- Alcanzar un crecimiento de las exportaciones con respecto al año anterior.
- Demostrar diversificación de productos y mercados.
- Documentar la existencia de una estrategia comercial y cumplir los aspectos trazados en la misma.
- Reducir el costo de comercialización por peso cubano convertible exportado con respecto al año anterior.
- No tener cuentas por cobrar fuera de término.
- Mantener una calidad estable, cumpliendo los parámetros internacionales.

<sup>11</sup> Revista *Cuba Foreign Trade*. 3/2009. Tercer trimestre.



- No haber tenido rechazos ni reclamaciones en el año anterior.
- Tener una contabilidad razonable.
- Por último, se tuvieron en cuenta aspectos cualitativos como son el comportamiento de la empresa de acuerdo a su potencial exportador y los aportes relevantes que haya realizado en la aplicación de técnicas y procedimientos para la exportación de productos o servicios.

Nuevamente el articulista desea plantear su inconformidad con uno de los requisitos: ¿Qué es contabilidad razonable? De lo que se trata es que exista Contabilidad en toda la extensión de la palabra, sin apellidos de ningún tipo.

Un resumen de las empresas premiadas en 2007 y 2008 fueron:

- Empresas con planes de exportación de bienes hasta dos millones de pesos

2007: ULAEX S.A

2008: ALCONA S.A./GALERÍA DE ARTE GÉNESIS.

- Empresas con planes de exportación de bienes entre dos y hasta 15 millones de pesos

2007: DALMER S.A.

2008: NEURONIC S.A.

- Empresas con planes de exportación de bienes entre 15 y hasta 50 millones de pesos

2007: ACINOX.

2008: DALMER S.A.

- Empresas con planes de exportación de bienes superiores a 50 millones de pesos

2007: CUBANÍQUEL/HAVANA CLUB INTERNATIONAL.

2008: CIMAB S.A./ACINOX.

Empresas exportadoras de servicios

2007: INVERSIONES GAMMA

2008: INVERSIONES GAMMA

- Exportaciones realizadas por encargo del Estado

2007: VACUNAS FINLAY

2008: TECNOSUMA INTERNACIONAL S.A.

En el plano internacional el World Economic Fórum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación The Global Competitiveness Report (GCR), indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países.

En la versión 2004-2005, los componentes utilizados para calcular el Índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) fueron: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica.

El índice de competitividad mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos.

Esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. En consecuencia, el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo.

El informe de 2009-2010<sup>12</sup> evaluó 133 economías de países desarrollados y en desarrollo y ocurrió lo siguiente:

- Moldavia fue excluida por falta de información
- Suiza lidera la clasificación como la economía más competitiva del mundo, desplazando a Estados Unidos, que por varios años ocupó el primer lugar y que ahora cayó al segundo lugar debido a la debilidad de sus instituciones financieras y su inestabilidad macroeconómica.

<sup>12</sup> The Global Competitiveness Report (GCR). World Economic Forum (WEF).

Chile es el país latinoamericano mejor clasificado, ocupando el lugar 31, seguido de Panamá (49) y Brasil (53) (Informe 2011 - 2012)

Los 30 países mejor clasificados en el mundo fueron:

***Los diez primeros***

1. Suiza 5.60
2. Estados Unidos 5.59
3. Singapur 5.55
4. Suecia 5.51
5. Dinamarca 5.46
6. Finlandia 5.43
7. Alemania 5.37
8. Japón 5.37
9. Canadá 5.33
10. Países Bajos 5.32

***Del 11 al 20***

11. Hong Kong Región Administrativa Especial 5.22
12. Taiwán 5.20
13. Reino Unido 5.19
14. Noruega 5.17
15. Australia 5.15
16. Francia 5.13
17. Austria 5.13
18. Bélgica 5.09
19. Corea del Sur 5.00
20. Nueva Zelanda 4.98

***Del 21 al 30***

***Clasificación de los países de América Latina y Puerto Rico***

1. Chile 4.70 (30)
2. Puerto Rico 4.48 (42)
3. Costa Rica 4.25 (55)
4. Brasil 4.23 (56)
5. Panamá 4.21 (59)
6. México 4.19 (60)
7. Uruguay 4.10 (65)
8. Colombia 4.05 (69)
9. El Salvador 4.02 (77)
10. Perú 4.01 (78)
11. Guatemala 3.96 (80)
12. Argentina 3.91 (85)
13. Honduras 3.86 (89)
14. República Dominicana 3.75 (95)
15. Ecuador 3.56 (105)
16. Venezuela 3.48 (113)
17. Nicaragua 3.44 (115)
18. Bolivia 3.42 (120)
19. Paraguay 3.35 (124)

El número en paréntesis corresponde a la posición del país en la clasificación a nivel mundial.

En ese período los únicos dos países no evaluados fueron: Haití y Cuba. Se desconocen las causas de su no inclusión en el listado. La pregunta sería: ¿no sería prudente que el organismo competente indague las causas de esta exclusión y valore la posibilidad de brindar información al respecto que haga visible al país?

Finalmente algunas consideraciones sobre el Perfeccionamiento Empresarial (SPE) (decreto-ley 252 y el decreto 281).

Se originó en las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) en Cuba entre 1984 y 1985 como consecuencia del proceso de reestructuración de sus industrias y servicios. Esos cambios comenzaron a conocerse con el nombre de Sistema de Perfeccionamiento Empresarial (SPE).

¿Cuáles fueron las razones que condujeron a este proceso?

1. Un alto grado de legitimidad
2. El más alto grado de fiabilidad, desde el punto de vista político y de la seguridad
3. El hecho de que las FAR contaba con los mejores sistemas del momento en cuanto a producción y organización industriales, productividad, sistemas de gestión, financieros y de contabilidad, transporte, comunicaciones, recursos y reservas, salarios y prestaciones suplementarias, junto a una estructura de cuadros y de personal general muy profesionalizada y con vasta experiencia.

La organización elegida para iniciar el proceso experimental fue una de las principales instalaciones de la Unión de la Industria Militar, la "Ernesto Che Guevara" situada en Manicaragua. Después de dos años, la experiencia se consideró exitosa y se extendió al resto de las industrias y servicios militares de las FAR. En 1989, el SPE se hallaba bien consolidado en las FAR.

En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se adoptó (octubre de 1997) una resolución en la que el SPE se convertía en una estrategia económica general para la vida empresarial civil del país.

El objetivo fundamental del SPE es: incrementar al máximo la EFICIENCIA y la COMPETITIVIDAD de la Empresa Estatal Cubana.

Dentro de los elementos componentes del SPE deberá hacerse énfasis en los siguientes:

**Métodos y estilos de dirección; gestión de la calidad; política laboral y salarial; planificación; contratación económica; contabilidad; control interno; costos; precios y mercadotecnia**

¿Cuándo fue el inicio y cuáles las modificaciones que ha tenido el Perfeccionamiento Empresarial?

El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en su variante civil comenzó a aplicarse a partir de agosto de 1998 basado en las experiencias de las empresas de las Fuerzas Armadas (FAR) que lo empezaron en 1987.

Según Armando Pérez Betancourt, quien funge como principal gestor de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, el problema más grave que tienen las empresas en perfeccionamiento es la contabilidad, de eso no cabe la menor duda. Hay muchas empresas sin contabilidad, sin control. En la última supervisión al control interno, el 46 % de las empresas no vinculadas a este sistema no lo tenía. Mientras que de las involucradas en el mismo, el 19 por ciento salió deficiente en este vital aspecto; es un número reducido, pero se han tomado medidas.

También se asegura por dicho Asesor que al cierre del año 2009 las empresas en perfeccionamiento representaron el 65 % de los ingresos del país, y mostraron la "eficiencia" del método al cumplir con sus principales indicadores económicos.

Cuatro sistemas de gestión fueron agregados a los existentes. Ellos son: capital humano, ambiental, de la innovación y comunicación empresarial.

Los Principios Generales del Sistema son los siguientes: el papel de la empresa estatal en la economía; la autonomía de la empresa en la toma de decisiones; el diseño del sistema de cada entidad como un "traje a la medida"; la empresa es un sistema y debe actuar como un todo; el autofinanciamiento empresarial; el papel de los cuadros y el sindicato en el Perfeccionamiento Empresarial y la combinación de ambos; el gobierno nombra a la dirección de la empresa; el papel de los trabajadores en el proceso; la elaboración de los planes; la administración de los recursos financieros, materiales y humanos; la remuneración según el principio "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"

Las condiciones o requisitos para entrar en el proceso de perfeccionamiento empresarial son:

· Contabilidad que refleje los hechos económicos (esta aseveración a juicio del articulista es una aberración. La pregunta que puede hacerse es: ¿qué cosa hace la Contabilidad que no sea reflejar los hechos económicos?)

- Existencia de mercados.
- Garantía de los aseguramientos necesarios.

Los pasos en el proceso de perfeccionamiento empresarial son:

1. Preparación del personal
2. Diagnóstico empresarial inicial
3. Análisis y aprobación del diagnóstico por el grupo de Perfeccionamiento Empresarial
4. Desarrollo del estudio y elaboración del expediente
5. Aprobación por el grupo gubernamental del expediente
6. Implantación del Perfeccionamiento Empresarial
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado

¿Cuáles han sido las adversidades del proceso a juicio del articulista?

En la vida civil el proceso ha encontrado no pocos escollos para su aplicación. A partir de 2003, con la política de recentralización de la economía prácticamente a esta experiencia se le retiró la prioridad de años anteriores.

Desde hace meses se observa un renovado interés en volver a crear condiciones para que nuevas empresas participen en el Sistema de Perfeccionamiento.

¿Cuáles han sido los desaciertos del proceso a juicio del articulista?

Los directores de las empresas cubanas aún carecen de las necesarias facultades para: aprobar inversiones, manejar fondos en divisas convertibles, firmar contratos, y otras prohibiciones que los limitan a actuar con agilidad en la gestión de las empresas. Esto establece una cierta contradicción entre los objetivos del perfeccionamiento empresarial y la realidad. La investigadora Ileana Lara Fernández, afirma que uno de los grandes impedimentos del sistema es que los empresarios no tienen la facultad de comprar los recursos para producir en el momento,

en el lugar y de la forma que les sea más rentable, pues la autonomía que tienen para ello está controlada y condicionada a lo que les asignen para materializar sus planes, también condicionados por concepciones y orientaciones centralizadas.

A pesar de poseer personal calificado no son explotados suficientemente y se sigue viendo el perfeccionamiento como una tarea, una meta, y no como una necesaria concepción del funcionamiento de la economía estatal socialista cubana.

A juicio del articulista no ha existido la suficiente seguridad en los cuadros y trabajadores en el sistema de perfeccionamiento para trabajar con el grado de independencia que se necesita en los momentos actuales y que ha sido evaluado en más de una ocasión por el Presidente de la República, General Raúl Castro ruz.

Uno de los grandes escollos del perfeccionamiento es haberlo comenzado careciendo de las garantías necesarias para aplicarlo correctamente, pues se trata de un proceso de mejora continua, que no culmina con la aprobación del expediente y la instauración de un sistema de pago que implique un aumento de salario del trabajador. No se trata solamente de que el trabajador gane más salario, sino que tenga en su puesto de trabajo los medios y condiciones imprescindibles para ser productivo y eficiente.

Según diagnóstico del Sistema Empresarial Cubano realizado por el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas las principales debilidades del sistema empresarial cubano que han sido señaladas repetidamente son las relativas a la poca capacidad ejecutiva y deficientes métodos de dirección, el insuficiente respaldo en recursos y la poca autonomía, la falta de preparación de directivos y personal. Estas debilidades, a su vez, han estado condicionadas por causas contextuales tales como mecanismos de dirección y regulación excesivamente centralizados, el otorgamiento parcial de facultades a las empresas que facilitasen su gestión y las limitaciones del marco jurídico, entre otras.

En síntesis, todavía el proceso de Perfeccionamiento empresarial tendrá que ser despojado de la inercia de algunos mecanismos internos

y de mentalidades, que complican el panorama empresarial cubano para avanzar más rápidamente en la dirección que necesita la Revolución Cubana.

## Conclusiones

*Se considera que mientras no se descentralice realmente el trabajo que a cada directivo de empresa le compete y se le conceda la autonomía responsable que le corresponda en sus decisiones, no se avanzará debidamente en el desarrollo de la actividad económica en el país.*

*Se hacen necesario reevaluar los requisitos necesarios para optar por los Premios Nacional de Calidad y de Exportación.*

*Los organismos competentes deberán buscar las fórmulas debidas que hagan visible al país en los indicadores de competitividad al nivel mundial.*

## Bibliografía

1. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto Ley 281 sobre el perfeccionamiento Empresarial.
2. DOLAN, Sh.; S. GARCÍA. *La Dirección por Valores*. Libro fotocopiado por el Ministerio de Educación Superior.
3. DRUCKER, P. *Administración*. Libro fotocopiado por el Ministerio de Educación Superior.
4. ECHEVARRÍA DAYMA, León; H. BLANCO ROSALES. "Apuntes sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial". CEEC. Universidad de La Habana.
5. V Congreso del Partido Comunista de Cuba.
6. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
7. Periódico *Granma*. Julio 2012. Viernes 13. Entrevista sobre el Proceso Asambleario de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba concedida a Granma por el Presidente de la Asociación, Roberto Verrier Castro.
8. Revista *Cuba Foreign Trade*. Publicación oficial de la Cámara de Comercio de la República de Cuba. Tercer trimestre. 3/2010.
9. The Global Competitiveness Report (GCR). World Economic Forum (WEF).