



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Tesis en opción al título de Licenciado en
Economía**

SANTIAGO DE CUBA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

**TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LA
CORPORACIÓN COPEXTEL S.A, DIVISIÓN SANTIAGO DE
CUBA MEDIANTE INDICADORES SELECCIONADOS.**

AUTOR: Antonio Milton Pelegrín Escandell

TUTOR: Dr. C José Armando Estrada Hernández

Santiago de Cuba, Mayo 2017

“Año 59 de la Revolución.”





“No perdamos de vista los factores más importantes del éxito: compromiso, pasión por marcar la diferencia, visión para alcanzar los cambios y coraje para poner las cosas en movimiento.”

Lorraine Matusak.

DEDICATORIA:

A la memoria de mis abuelos Esther y Milton.

A mis padres y hermanos por su abnegación familiar y permanente preocupación por mi superación profesional, en especial a mi padre que sin él, no hubiese sido posible la realización de esta tesis y el cumplimiento de mi sueño.

A mi abuelo Escandell por su contribución a mi formación profesional.

A mi tía y a mis primas por su cariño y eterna confianza.

A mis Amigos y compañeros que me brindaron su apoyo, y en especial a: Margarita y Juan Antonio, por su entrega, paciencia y ayuda en todo momento.

A la Revolución y todos aquellos profesores que en los diferentes niveles de enseñanza, hacen diariamente de la labor educativa una obra de infinito amor.



AGRADECIMIENTOS:

A mi tutor Dr. C José Armando Estrada Hernández quien me apoyó sistemáticamente, ofreciéndome acertadas orientaciones en el orden científico y metodológico.

A todos los profesores de la carrera de Economía y en especial a la profesora Francisca del Valle y Dainaze, por su estímulo constante a mi superación y crecimiento profesional.

A la empresa COPEXTEL S.A por ofrecerme la posibilidad real de desarrollar esta tesis.

A la Universidad de Oriente por formarme y darme la oportunidad de trabajar en el futuro.

A todas aquellas personas que me apoyaron a lo largo de mi carrera mis más profundos agradecimientos, en especial a Helen, Eli, Daya, Ele, Bia, Janita



RESUMEN:

Las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos donde la incertidumbre y el cambio continuo están a la orden del día.

La investigación realiza un análisis teórico - metodológico de la competitividad empresarial y la gestión empresarial, valorando la relación existente entre ambos y su aplicación en la empresa.

En tal sentido, la tesis tiene como objetivo proponer un sistema de indicadores que permitan medir y analizar la competitividad de la Corporación Copextel S.A División Santiago de Cuba.

La presente tesis desarrolla una metodología a seguir para la competitividad partiendo de matrices de actividad, así como el empleo de sistemas informáticos, el criterio de expertos y encuestas que permitieron determinar los principales elementos prácticos para la realización del estudio.

Se aplica un sistema de indicadores para validar y definir en qué nivel competitivo se encuentra la entidad, ya que con la implementación de este procedimiento se potenciará la gestión empresarial.



SUMMARY:

Enterprises develop their activities in turbulent environments where uncertainty and continuous changes are commonly seen now a days.

A theoretical and methodological analysis of the enterprise competition and enterprise management is done in the research, evaluating the relationship among them as well as its application in the enterprise.

There's the thesis has its main goal to propose a system of indicators that allows to measure and analyze the competitiveness taking as a point of departure the matrixes of activity , as well as the use of informatics system , experts criteria and surveys that allowed to determine the main practical elements for the study.

A system of indicators is applied to validate and define in which level of competitiveness the entity is, so with the implementation of this process it will enhance the enterprise management.



Índice:

	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos básicos de la competitividad.	4
1.1 Origen, desarrollo y actualidad de la competitividad.	4
1.2 Niveles de la competitividad	8
1.3 Tipos de competitividad.	9
1.4 Indicadores de competitividad.	15
1.4.1 Tipos de indicadores.	16
1.5. Concepto y desarrollo de la gestión empresarial.	18
1.5.1 Factores de competitividad que afectan la gestión	19
1.5.2 Tipos de gestión empresarial.	20
1.5.3 Relación entre competitividad y gestión empresarial	20
Capítulo II. Ruta metodológica para establecer y aplicar los indicadores de medición de la competitividad empresarial	22
2.1 Caracterización de la empresa.	22
2.1.1 Estructura jerárquica y funcionamiento de la organización.	22
2.2 Ruta metodológica para establecer y aplicar los indicadores de medición de la competitividad empresarial.	24
Capítulo III. Aplicación de los indicadores de medición de la competitividad en la empresa Copextel S.A División Territorial de Santiago de Cuba.	42
3.1 Aplicación y resultado de los procedimientos metodológicos establecidos para el análisis de la competitividad.	42
3.1.2 Esclarecer y determinar las variables de desempeño competitivo.	46
3.2 Aplicación de los indicadores de competitividad.	47
3.3 Aplicación de matrices que valoren la capacidad competitiva empresarial.	50
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Bibliografía	
Anexos	



INTRODUCCIÓN:

El mercado mundial está dominado por las grandes empresas de los países desarrollados, las cuales, con sus fortalezas económicas y tecnológicas, imponen los patrones de competitividad que los países menos desarrollados deben asumir para poder penetrar en él. Debido a ello, nuestras organizaciones deben operar con aquellas prácticas que le permitan enfrentar el reto de la competitividad en los mercados internacionales, sin desdeñar el mercado nacional, por lo que en ambos ámbitos las organizaciones deberán satisfacer las necesidades de los clientes mejor que sus competidores, para lo cual deberán entregar una oferta que represente un valor percibido por el cliente superior a las restantes ofertas del mercado.

La economía mundial contemporánea está caracterizada por una alta competitividad, como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige, empresas caracterizada por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientadas al cliente y por tanto a la innovación, para lograr su competitividad.

Esta competitividad se refleja en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles, como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos.

El mundo empresarial ya no solo busca el trabajo fácil, quiere encontrar lo difícil de imitar para estar en la cima de la competencia que hoy se traduce en una meta imprescindible para todas las organizaciones, y se ha convertido en un tema llevado a todas las esferas de la vida social, política y especialmente la económica. Lo antes mencionado es el motivo por el que el análisis de la competitividad se ha convertido en uno de los principales temas de estudio y debate en los últimos años.

En Cuba elaborar un diagnóstico de la competitividad no es tarea fácil, pues no se publican informaciones referidas a los resultados de sus organizaciones, lo que conlleva a la necesidad de buscar métodos para poder disponer de la información o realizar trabajos de expertos para estimar la misma.

La necesidad de considerar la existencia de mercado para las organizaciones se considera como un requisito de partida para poder iniciar el proceso de



Perfeccionamiento Empresarial¹.

En este contexto la empresa Copextel S.A División Territorial Santiago de Cuba presenta una serie de problemas que inciden en la prestación de su servicio entre los que se encuentran: deficiente sistema de información y de comunicación, la gestión que se realiza para mejorar la organización de los servicios es insuficiente, insuficiente preparación de los recursos humanos en correspondencia con el número de servicios prestados y ausencia de una visión integral de términos de competitividad en la empresa². En caso que estos factores continúen se verá afectada la calidad de los servicios y se pondrá en juego la competitividad de la organización.

Problema Científico:

¿Cómo perfeccionar la gestión de la Corporación Copextel S.A División Santiago de Cuba a través de la evaluación de la competitividad empresarial?

Objetivo General:

Evaluar la competitividad empresarial mediante indicadores seleccionados, para perfeccionar la gestión de la Corporación COPEXTEL, S.A División Santiago de Cuba.

Objetivos específicos:

- ✓ Efectuar un acercamiento teórico- metodológico a los fundamentos básicos de la competitividad y la gestión empresarial, valorando la relación existente entre ambos.
- ✓ Diseñar una ruta metodológica para la evaluación de la competitividad empresarial mediante indicadores seleccionados.
- ✓ Proponer estrategias para la mejora de la competitividad en la Corporación COPEXTEL S.A, División Santiago de Cuba.

Objeto: Proceso de gestión empresarial.

Campo: Competitividad empresarial.

Hipótesis:

Si se evalúa la competitividad en la Corporación Copextel S.A, División Santiago de Cuba y se aplican acciones de mejoras, se podría contribuir a perfeccionar el proceso de

¹ Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana. Cuba.

² Estas insuficiencias fueron determinadas por medio de trabajo en grupo con el Consejo de Dirección y los miembros del proyecto de investigación conjunto ECEE/COPEXTEL S. A. División Santiago de Cuba.



toma de decisiones y la gestión de la organización.

Métodos y técnicas.

Se utilizaron métodos como análisis y síntesis: para establecer la caracterización del objeto de estudio y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo, hipotético-deductivo: posibilita la construcción de la hipótesis, la observación científica: para evaluar el estado actual del problema científico y la caracterización de la empresa objeto de investigación, el análisis documental: para la revisión de la información disponible en la empresa y el análisis estructural en el MIC-MAC. Se utilizaron técnicas de trabajo en grupo, criterios de expertos, encuestas y entrevistas, así como los programas de computación Statistic Program for Social Sciences para Windows (SPSS) Versión 22.0, Decisión, y el Microsoft Excel para el procesamiento de la información y la elaboración de tablas y gráficos.

Estructuración de la tesis:

El presente trabajo de tesis está estructurado en introducción, desarrollo el cual consta de tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: Fundamentos básicos de la competitividad. En este capítulo se abordarán los aspectos teóricos, conceptos y procedimientos a seguir para la medición de la competitividad, también se realizará un análisis sobre los principales indicadores para evaluar la misma.

Capítulo II: Caracterización de la empresa y exposición de la Ruta metodológica para establecer los indicadores de medición de la competitividad empresarial.

Capítulo III: Aplicación de la Ruta metodológica para la medición de la competitividad y la propuesta de mejoras.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA COMPETITIVIDAD.

1.1. Origen, desarrollo y actualidad de la competitividad.

La temática referida al concepto de competitividad tiene gran repercusión en la vida cotidiana de cada ser humano, no solo se refleja en lo personal, sino también en el mundo empresarial, que actualmente es tan complejo, dinámico y a la vez problemático. Es un término crucial en los debates económicos, en la esfera política y social de cada país o región del mundo.

La competitividad es en nuestros días el sustento de cualquier negocio, empresa, sociedad, hogar y corporación para adentrar el desarrollo de sus actividades en los disímiles entornos turbulentos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo están a la orden del día.

La competitividad de una región o país expone su evolución económica y su nivel de bienestar asociado a la dotación, calidad y utilización de los factores productivos propios [Porter, 1985].

El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”³.

La Harvard Business School define la competitividad como la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

Pese al elevado número de trabajos existentes sobre la competitividad de las empresas, procedentes de diferentes campos del conocimiento, el concepto es difícil de definir, dado el amplio número de factores que pueden intervenir en su determinación.

Es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de la controversia en su concepto, la mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico, pero depende de aspectos políticos, sociales y culturales.

La competitividad es una noción que surge en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país.

Desde el punto de vista microeconómico, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde

³ Sánchez Silva, 2003:56



compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados. En definitiva, es una forma de expresar la posición relativa de la empresa en los mercados interior y exterior en relación con los competidores.

Desde una perspectiva macroeconómica nos encontramos ante una noción más difusa que podría definirse como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.

Se dice que macroeconómicamente y de acuerdo con el Reporte Mundial de Competitividad⁴ la competitividad se origina en tres niveles: a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa; de ahí que sea un concepto relativo puesto que no todos los países, sectores o empresas tienen los mismos niveles de competencia en los mercados.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Hernández (1999) planteó que desde el contexto empresarial se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Si bien este autor asocia la competitividad con la productividad, es preciso señalar que una empresa puede ser productiva y no ser competitiva, es decir posea sus capacidades plenas, pero no tiene capacidad de competir con otras.

Competitividad es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. También se relaciona con el grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente

⁴ Sánchez Silva, 2003:56



expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales (Jones y Treece, 1988).

De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía (Bejarano, 1995b) o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

En la actualidad los trabajos sobre competitividad han inundado los cauces de la literatura económica; paralelamente a este florecimiento, la noción de competitividad se ha convertido en objeto recurrente de discursos políticos y ha llegado a constituir una categoría de la vida cotidiana.

El aumento de la competitividad internacional constituye hoy un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socio-económico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación referencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovadora del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis - nación, sector, firma, del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, entre otros. (Pineiro, 1993).



El bienestar de una nación no depende exclusivamente de su competitividad internacional, sino de la productividad de sus empresas en los sectores transables y no transables (entre otros factores). Por lo que una política económica que se focalice en el concepto de competitividad internacional puede ser errónea si descuida otros factores. Las naciones están en una relación de cooperación más que de competencia.

Teniendo en cuenta los criterios de los autores referenciados se puede expresar que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa u organización de cualquier tipo, para desarrollar y mantener ventajas comparativas (habilidades, recursos, conocimientos, atributos, entre otras) que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan, así como producir y comercializar bienes y servicios en su entorno, bajo condiciones más atractivas que las de sus competidores en cuanto a precio, diferenciación y versatilidad.

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de servicios y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas.

Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía. Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la



innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad de innovación del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

1.2 Niveles de la competitividad.

La economía de la empresa se centra principalmente en la competitividad en el ámbito de las organizaciones productoras de bienes y servicios, pero no se puede olvidar que existe también competitividad a nivel macroeconómico. Los niveles de competitividad son tres:

- ✓ Competitividad del país.
- ✓ Competitividad de la región.
- ✓ Competitividad de la propia empresa.

Ellas incluyen:

- ✓ Competitividad del país: incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; una nación proteccionista puede favorecer temporalmente a las empresas autóctonas, pero, con el tiempo, esta economía conseguirá que sus empresas no puedan competir fuera del país; las grandes fluctuaciones en el cambio de la moneda o en los tipos de interés conllevan que una empresa que es competitiva en el momento, no lo sea en el posterior debido a la falta de estabilidad y continuidad de la economía que representa su entorno.
- ✓ Competitividad de la región: en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, entre otros; la empresa necesita buenos sistemas de comunicación que hagan llegar los productos rápidamente a los mercados, así como también faciliten la llegada de las mercancías de los proveedores de otras zonas que pueden reportarnos ventajas en calidad o en costos con respecto a los proveedores de la zona; se puede elegir el proveedor que más interese sin estar obligados, por razones externas a la empresa, a elegir aquellos de la región; no se debe tampoco olvidar la formación, pues tener mano de obra calificada y bien formada es la base para que las empresas de la región cuenten con personas competentes que crean empresas competitivas.
- ✓ Competitividad de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su



capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior; este tercer elemento se desarrolla en el resto del trabajo, pues es el tema principal del mismo.⁵

A nivel de empresa está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros.

En la literatura económica, se usa a menudo la productividad como el mejor indicador para estimar competitividad. La productividad se define como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos.

Existen algunas teorías que tratan un cuarto nivel que incluiría la competitividad dentro de cada departamento de la empresa; estas se encuentran actualmente en desuso debido a que no considera la empresa como un todo y se ha demostrado que, por ejemplo, de nada sirve tener un departamento de marketing competitivo si no se apoya con una productividad eficiente; si todas las subdivisiones son eficientes la empresa será competitiva.⁶

1.3 Tipos de competitividad.

En nuestros días se evidencian disímiles tipos de competitividad, no solo se habla de competitividad entre naciones, también se menciona la competitividad regional, por lo que se percibe un amplio espectro de los tipos de competitividad que han surgido con el paso del tiempo. A continuación se mencionarán las diferentes tipologías que existen relacionadas con la competitividad.

✓ Competitividad nacional

Para que una nación sea competitiva debe integrar el diamante nacional que comprende cuatro elementos: El uso y la dotación de factores; la competencia y rivalidad entre las empresas; la formación de la demanda interna, y los sectores de apoyo y conexos.

⁵ BAIN, J.S. (1968), *Industrial Organization*, John Wiley, Nueva York.

⁶ MASON, E.S. (1957), *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.

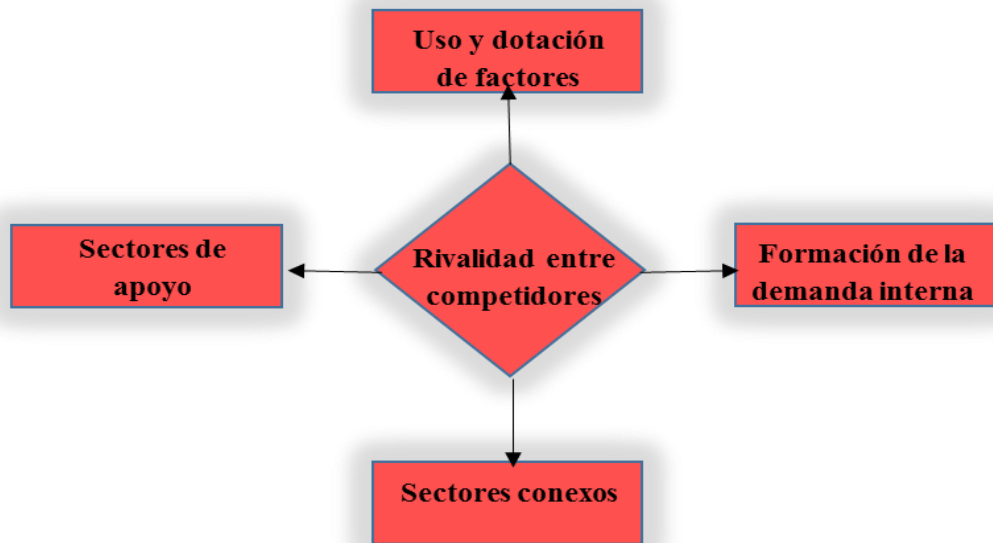


Figura 1. Diamante de la competitividad nacional.

Fuente: Benítez. Evolución del concepto de competitividad p. 75 - 82

Uso y dotación de factores: “Las ventajas competitivas de las naciones dependen cada vez menos de la dotación de factores y recursos naturales y cada vez más del resultado de un conjunto de factores más extensos entre los que destaca en primer término la capacidad de los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura. Recursos que pueden dividirse en básicos y avanzados:

Recursos básicos: son los recursos naturales.

Recursos avanzados: son los sistemas de comunicación y la existencia de personal capacitado. Lo esencial son los recursos avanzados y sobre todo el nivel de capacitación de los habitantes de la nación. La abundancia de factores básicos suele conducir a la autocomplacencia y tiende a disuadir la aplicación de tecnologías avanzadas.⁷

Competencia y Rivalidad entre las Empresas. “En la formación de empresas competitivas interviene un conjunto de elementos socioculturales de importancia: la actitud de los trabajadores hacia la dirección, las normas sociales de conducta y las que dominan el ejercicio profesional. También son fundamentales las metas de las compañías, la percepción que estas tienen del largo plazo, su grado de permanencia en el mercado y la fuerza de su compromiso.

Para que el trabajo sea productivo se necesitan sistemas adecuados de retribución monetaria y metas en términos de prestigio de la empresa y de la prioridad de la nación,

⁷. Castaingts T., J. 1996, marzo, p. 205-206.



es decir, que el trabajo se realice con estímulos monetarios adecuados y un ambiente cultural afín a los intereses globales del país.

Para que las empresas se decidan a integrar todos esos elementos competitivos deben estar sujetas a una fuerte rivalidad interna”. Los monopolios internos o empresas oligopólicas que actúan como una sola son nefastos para la formación del diamante nacional.⁸

✓ Competitividad sistémica

Surge como una respuesta a las ventajas competitivas nacionales propuestas por M. Porter destacando que la competitividad no se da solo en el nivel de empresas y sectores, sino también en redes intra e interempresariales dependiendo del encadenamiento mercantil global específico, por lo que se deben incluir los aspectos analíticos meta, macro, meso y micro que afectan a las empresas y a los territorios en el plano local, regional, nacional y supranacional.⁹ Estudios realizados en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) prueban que, dependiendo del encadenamiento mercantil global específico, ya sea liderado por la oferta o por la demanda, las empresas líderes imponen estándares que repercuten en la posibilidad de integración de empresas potenciales, dependiendo de cómo se formen los segmentos específicos de cadenas de valor global en sus respectivos territorios.

La misma se caracteriza por un desarrollo industrial exitoso que deberá estar determinado no únicamente por el impulso de factores a nivel micro y macro económicos, sino, además, por la existencia de medidas específicas por parte del gobierno y de instituciones no gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de la competitividad de las empresas a nivel meso y meta.

La competitividad sistémica se deberá atender a 4 niveles: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

A nivel meta los patrones de la organización política y económica estarán orientados a la competitividad de la economía a nivel estructural que contemple el desarrollo social de empresarios, la disposición al cambio y al aprendizaje, formulación de estrategias, lograr identidad nacional con una memoria colectiva y buscar la cohesión social.

⁸ Castaingts T., J. 1996 marzo p.206

⁹ PORTER, M.E. (1991) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza & Janes Editores. Barcelona.



A nivel macro el ambiente político y legal estará orientado a mantener la estabilidad utilizando políticas fiscales, presupuestarias, monetarias, cambiarias, antimonopólicas, de comercio exterior y de protección al consumidor.

A nivel Meso se utilizarán las políticas de forma específica para lograr ventajas competitivas en las exportaciones, desarrollo regional, creación de infraestructura estratégica, promoción del crecimiento y desarrollo económico impulsando el desarrollo agropecuario, industrial, comercial, y servicios públicos y privados, incluyentes del mejoramiento ambiental, elevar el nivel educativo y promover la investigación y el desarrollo tecnológico.

A nivel micro se deberán desarrollar en forma permanente actividades dentro de las empresas que permitan crear ventajas competitivas. Mantener alianzas de cooperación formal e informal capaces de crear cadenas de valor que propicien en conjunto procesos de aprendizaje promotores de crecimiento y detonadores de desarrollo regional¹⁰.

(Anexo 1).

✓ Competitividad estructural

La competitividad estructural analizada por la OCDE (1992) surge como una respuesta a las ventajas competitivas nacionales propuestas por M. Porter y se refiere a la especialización de la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización, todo lo cual constituye el estado de suministro de bienes y servicios (Hatzichronoglou, 1996). La competitividad tiende a mejorar el desarrollo de las economías y, en particular, el desarrollo de una región donde las empresas participantes contribuirán al avance regional, sin embargo, las empresas que sean rechazadas o no se incorporen en el proceso Inter e intra empresarial como sucede en el país serán marginadas del encadenamiento mercantil .

Las características estructurales de una economía son determinantes de la competitividad de las empresas que operan dentro de ella. Chesnais (1986 p. 91) “considera que la competitividad internacional de una economía nacional está construida sobre la competitividad de las firmas que operan y exportan desde su territorio y es en gran medida, una expresión de la voluntad de competir y del dinamismo de las firmas y de su capacidad de invertir e innovar, tanto como consecuencia de su propia I&D como de la apropiación exitosa de tecnologías

¹⁰ Los factores determinantes de la competitividad sistémica a diferentes niveles de agregación política que identifica Meyer-Stamer (2000, Septiembre p.27)



foráneas”, sin embargo su capacidad competitiva estará determinada por características estructurales como: el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los distintos sectores productivos, el nivel de concentración en las distintas industrias, las relaciones que se establecen entre las diversas empresas más allá del mercado, la infraestructura científica y tecnológica, la tasa de ahorro y de inversión, el sistema de subsidios y transferencias de ingresos, el sistema de financiamiento, el nivel educativo y la calificación de la mano de obra.

El desarrollo regional en el país impulsado por el estado manifiesta la falta de competitividad estructural al fomentarse polos de desarrollo carentes de competitividad a nivel meta, meso, macro y micro con ausencia de cadenas de valor capaces de sostenerse por sí mismas como promotores del empleo y crecimiento y desarrollo regional.

✓ Competitividad de Clúster

Los clústeres¹ nacionales constituyen la integración de niveles de la competitividad sistémica con las limitantes de la competitividad estructural. Para impulsar su desarrollo en el nivel macro se debe fomentar la creación de ventajas competitivas dinámicas como educación básica, incentivos fiscales e investigación y desarrollo.

A nivel meso se deberán impulsar políticas específicas y selectivas que fortalezcan núcleos industriales capaces de extenderse a áreas menos desarrolladas. Los clústeres deberán poseer una dimensión nacional e ir ganando terreno a nivel regional y local alcanzando mayor dinamismo en espacios regionalmente limitados si su producción es estandarizada o flexible. Las políticas meso deberán orientarse al desarrollo de infraestructuras físicas especialmente concebidas para clústeres como: puertos, redes ferroviarias y viales; telecomunicaciones; sistemas de abastecimiento y evacuación: energía, agua/ desagüe, desechos, desarrollo de sistemas educacionales, política comercial, estrategias de penetración en mercados, y la defensa activa de intereses en el ámbito internacional como el proteccionismo.

A partir del modelo de Porter (1990, marzo- abril p.86) Se pueden definir a los clústeres como el conjunto o bloque de actividades económicas que se despliegan con menor o mayor integración vertical y/u horizontal y reflejan una red de interdependencias o vínculos eslabonados hacia atrás o hacia delante a lo largo de la cadena productiva en lo concerniente a sus flujos de insumo-producto.



Los clústeres son formas de organización que tienen su origen en las economías externas propuestas originalmente por Marshall A. (1920).

Las exigencias actuales de un mercado altamente competitivo requieren empresas agrupadas en clústeres con un proceso de cooperación y apoyo más intenso. Las empresas con mayor motivación y liderazgo han logrado avances importantes, es evidente que si al interior de las empresas funciona la cooperación y la división del trabajo, tal proceso debe ser exitoso intra empresas e Inter empresas siempre y cuando se manejen economías externas que propicien el desarrollo al interior de los clústeres.

✓ Competitividad Precio-Tecnológica

En múltiples definiciones se acentúa el hecho de que la competitividad consiste en producir los bienes o prestar los servicios, de iguales características, a un precio menor que los competidores. Poder ofrecer precios más bajos depende, desde un punto de vista más bien microeconómico, de los costos de los factores y de la productividad. Cuando la competitividad se basa en costos bajos que se traducen en precios bajos, se habla de competitividad precio, cuando se trata de adelantos tecnológicos que permiten incrementar la productividad u ofrecer productos diferenciados se la llama competitividad tecnológica.

La teoría propuesta por Heckscher y Ohlin se alinea con el concepto de competitividad precio, puesto que rechazó la posibilidad de que fueran las diferencias tecnológicas las que explicasen las relaciones comerciales internacionales, al suponer que todos los países tenían acceso a la misma tecnología, centrando su explicación en las dotaciones factoriales.¹¹

En este contexto, el concepto de competitividad se identifica con el de ventaja comparativa, término según el cual el comercio internacional responde a diferencias en los precios/costos relativos.

Sin embargo, numerosos trabajos empíricos subrayan la necesidad de introducir factores no precio como determinantes de la competitividad internacional de una economía. Este enfoque, fundamentado en las nuevas teorías del comercio internacional, evalúa la competitividad atendiendo no sólo a los precios/costos relativos expresados en moneda común, sino también a aspectos relacionados con la diferenciación del producto, donde la variable tecnológica desempeña un papel fundamental. Esta vertiente considera a las asimetrías tecnológicas como un factor clave en la explicación de los flujos comerciales.

¹¹ Clement, N., Pool, J., Carillo, M:M., 1982, p. 38



La competitividad tecnológica, entonces, destaca la productividad alta, las capacidades, la investigación y el desarrollo, las industrias de alta tecnología.

1.4 Indicadores de competitividad.

En economía se utiliza la expresión índice o indicador, según el caso, y se elaboran indicadores sintéticos o compuestos de varios indicadores parciales, con el objetivo de representar la realidad de forma cuantitativa, sencilla y directa.¹²

Un indicador es una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{X (Resultado logrado)}}{\text{Y (Resultado planeado)}} \times 100$$

El indicador es una herramienta que permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.¹³

La definición más simple de indicador, corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación, evolución o tendencia del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de una situación observada o fenómeno estudiado.

Es considerado como un instrumento que permite evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.

Estos indicadores deben cumplir con diferentes requisitos dentro de los cuales se encuentran:

- ✓ Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a estos.
- ✓ Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.

¹² Gómez G. M. 1994, p.28

¹³ Guisado Tato afirma que en la heterogeneidad de las diferentes economías nacionales se esconde la oportunidad de obtener importantes ventajas competitivas. GUI SATO TATO, M. (1992), Competitividad Empresarial en una Economía Abierta, Milladoiro, Vigo.



- ✓ Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- ✓ Relevancia: Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir, deben, captar un aspecto esencial de la realidad que buscan expresar, en términos cualitativos en su dimensión temporal.
- ✓ Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable.
- ✓ Confiabilidad: Las mediciones que se hagan, por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- ✓ Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.
- ✓ Fáticos: Deben ser objetivamente verificables.
- ✓ Eficientes: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- ✓ Suficientes: Por sí mismos, deben expresar el fenómeno, sin ser redundantes.
- ✓ Flexibles: Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.
- ✓ Monitorear el progreso: Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la entidad, que permite a la gerencia tomar decisiones.

1.4.1 Tipos de indicadores.

Los indicadores se pueden agrupar en dos grandes grupos: los indicadores económicos y los indicadores de acuerdo a la naturaleza de lo que se desee medir.

Los indicadores de carácter económico se pueden agrupar en cuatro bloques: indicadores de eficiencia, de eficacia, de productividad y de efectividad o impacto.

La eficacia es la relación que existe entre los objetos planteados en una empresa y los resultados obtenidos, de esta forma una empresa será más eficaz que otra si su resultado se aproxima en mayor medida a los resultados planeados inicialmente. El aspecto más importante a la hora de obtener buenos resultados de eficacia es determinar con claridad los objetivos.

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.



La efectividad es el índice de control que tiene la empresa sobre las productividades, intenta valorar el impacto directo sobre las personas beneficiadas e indirectas sobre el resto de la población, es el balance entre los efectos deseados y los no deseados que genera el producto mediante su consumo.

En el segundo grupo de indicadores se encuentran:

- ✓ Los indicadores de realización están referidos a los recursos puestos a disposición de las organizaciones y el uso que se les da, son indicadores usados mayormente al inicio de las actividades productivas y pueden servir de imagen del resultado final. Varios pueden ser estos indicadores, como: en número de puestos formativos propuestos para un programa de formación, el número de granjas que reciben subversión, número de hospitales realizados, etcétera; todas estas medidas pueden incorporar un componente de género.
- ✓ Los indicadores de resultado, por su parte, comparan cualitativo y cuantitativamente los objetivos planificados y los resultados logrados, por lo tanto, muestran el beneficio inmediato de la implementación del programa. En general, proporcionan información valiosa que sirven para obtener datos finales de los procesos productivos. Algunos de estos indicadores son: grado de cobertura de la formación continua en un territorio, porcentaje de empresas subvencionadas respecto al total de empresas demandantes.
- ✓ Los indicadores de impacto miden los éxitos de la organización, son los más útiles para evaluar un proceso y la idoneidad del mismo.

Dentro de los indicadores más representativos para evaluar la competitividad en una organización se encuentran los siguientes:

1. Posicionamiento en el sector.
2. Innovación tecnológica y métodos de gestión.
3. Eficiencia en los costes de fabricación y utilización de los RRHH.

Existen otras clasificaciones para los indicadores como:

- ✓ Indicador socioeconómico: es un concepto asociado a la investigación social y al diseño y gestión de proyectos sociales.
- ✓ Indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo.



- ✓ Indicador financiero o índice financiero: es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.
- ✓ Indicadores de gestión: los indicadores de gestión sintetizan y reflejan las actividades de la organización y muestran la metodología que ayuda a mejorar el rendimiento de la misma, entre estos indicadores están: beneficio en operaciones, proporción entre beneficio de operaciones y el capital bruto, valor añadido, productividad del personal y eficiencia de inversión en equipos.
- ✓ Indicador de recursos humanos: estos indicadores evalúan como los trabajadores son capaces de realizar óptimamente sus actividades en correspondencia con sus capacidades y actitudes. Entre estos indicadores están: la productividad de la mano de obra, el ausentismo, el índice de severidad, el índice de tipo de salarios, la correlación salario-costos, el índice prestaciones- salario y el índice de ventas-ventas trabajador.

1.5. Concepto y desarrollo de la gestión empresarial.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto las empresas modernas deben asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

Es importante saber que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que debe exigir cierto nivel de competencia, puesto que la gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos escasean y por eso la persona encargada de la gestión debe aplicarse de diferentes manera para persuadir a las fuentes de capital (financiadores).



La Gestión empresarial¹⁴ es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

El diseño de una empresa debe contar con una serie de conocimientos en diversas áreas que puedan garantizar que las condiciones de existencia de la misma se podrán desarrollar en el tiempo. La más importante de todas es quizá determinar si la actividad llevada a cabo podrá ser rentable en distintos contextos propios de la economía. En este sentido, la gestión empresarial se enfocará una estrategia de desarrollo que posibilite un crecimiento en función de los resultados obtenidos. Implica considerar detenidamente los distintos pasos que se deberán llevar a cabo desde el inicio de una entidad de estas características de forma tal que la exposición sea la mínima posible, haciendo que existan distintas etapas de desarrollo en función de la inserción que se logre en el mercado. En este punto, considerar a la competencia y a la demanda para un determinado bien y servicio será fundamental, en la medida en que esta circunstancia dará cuenta de los precios que se deberán mantener y en consecuencia los costos que se podrán afrontar.

1.5.1 Factores de competitividad que afectan la gestión:

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

✓ Nivel Micro (Empresa):

Capacidad de gestión

Estrategias empresariales

Gestión de innovación

Prácticas en el ciclo de producción

Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica

Logística empresarial

Interacción entre proveedores, productores y compradores

✓ Nivel Macro (País y región):

Política de infraestructura fiscal

Política educacional

¹⁴ Domínguez, Pedro Rubio. Libro de Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.



Política tecnológica

Política de infraestructura industrial

Política ambiental

Política regional

Política de comercio exterior

1.5.2 Tipos de gestión empresarial.

A continuación se les explicarán los diversos tipos de gestión:

- ✓ **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- ✓ **Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- ✓ **Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- ✓ **Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

1.5.3 Relación entre competitividad y gestión empresarial.

La mejora de la gestión y el incremento de la competitividad son las claves para la consolidación de la empresa. El éxito de un proyecto empresarial está muy relacionado con la capacidad del equipo de dirección para gestionar el negocio de manera eficiente. Para ello, es imprescindible dotarse de las herramientas adecuadas, que pueden adquirirse a través de distintas vías.¹⁵

La gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de las personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas

¹⁵ President's commission on industrial competitiveness, 1985



correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La gestión empresarial busca mejorar la competitividad de la empresa identificando la manera óptima de realizar cada tarea en la organización. Tradicionalmente, las distintas áreas de gestión dentro de una empresa tienen a agruparse en áreas temáticas.

Por lo que los encargados de la gestión empresarial deben de hacerse de todos los medios necesarios para poder obtener toda la información que estas empresas necesitan para poder subsistir en estos mercados y desarrollarse posteriormente.

La gestión empresarial debe propiciar las relaciones entre los distintos niveles de responsabilidad de su organización, con vista a mejorar las mismas, así como garantizar los mecanismos, recursos materiales, financieros, económicos y humanos, las estrategias que le permitan a una empresa adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y del entorno económico, obtener beneficios y cumplir con su compromiso social y con su misión empresarial



Capítulo II: Ruta metodológica para establecer y aplicar los indicadores de medición de la competitividad empresarial.

2.1 Caracterización de la empresa.

La Corporación denominada COPEXTEL Sociedad Anónima es una Sociedad Mercantil 100 % Cubano, subordinada al Grupo empresarial de Informática y Comunicaciones patrocinado por el OSDE.

Copextel es una organización que se distingue por ser un proveedor de Soluciones Integrales que ofrece productos y servicios ingenieros en una variada gama de esferas, capaz de combinar sus tecnologías en correspondencia con las exigencias de cada proyecto para conformar un único paquete "llave en mano", que cubre todas las etapas, desde el diseño hasta la prestación de los servicios posventa.

Hoy una de las mayores ventajas de la Organización es su diversificada red de Servicios Técnicos. Con puntos de presencia de Técnica a lo largo del territorio nacional.

El principal valor de Copextel está dado en su Capital Humano. Con un gran número de trabajadores altamente calificados, que conocen y dominan las tecnologías de punta en el mercado, donde el sentido de pertenencia y la aceptación de retos, son aspectos esenciales del espíritu que nos distinguen.

Estructurado de acuerdo con las tecnologías de avanzada que ofrece, Copextel desarrolla seis líneas de negocios dimensionadas, conforme a las características de los mercados que atiende:

- ✓ Sistemas Tecnológicos Ingenieros.
- ✓ Ofimática.
- ✓ Informática y Telecomunicaciones.
- ✓ Electrónica doméstica.
- ✓ Aplicaciones Energéticas.
- ✓ Soluciones Integrales.

Todas con líneas de trabajo definidas y proyectos relevantes.

Objeto Social:

1. Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la exportación e importación de bienes y servicios, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.



2. Comercializar y arrendar productos no alimenticios, tanto importados como adquiridos en el mercado nacional.
3. Brindar servicios de diseño, proyectos, integración, instalación y puesta a marcha, de consultoría, capacitación, de asistencia técnica y servicios técnicos de revisión y diagnóstico, así como de reparación y mantenimiento de los equipos y sistemas tecnológicos que se comercializan
4. Producir, ensamblar y comercializar bienes como complemento a los proyectos que realizan.

Misión:

Comercializar soluciones tecnológicas integrales, bienes y servicios en Cuba y el exterior, de manera efectiva, con responsabilidad social y comprometida con la protección del medio ambiente.

Visión:

Somos una organización flexible y competitiva, con un capital humano motivado y comprometido con nuestros clientes, la organización y la sociedad. Estamos posicionados en el mercado nacional y tenemos presencia en el mercado exterior. Gestionamos la innovación como fuente principal de crecimiento y sostenibilidad.

2.1.1 Estructura jerárquica y funcionamiento de la organización:

COPEXTEL se organiza tomando como principio el trinomio ESTRATEGIA – PROCESOS – ESTRUCTURA, para lo cual adopta una estructura divisional conformada por la Presidencia, las Vicepresidencias, las Direcciones, los Departamentos independientes y las Divisiones Comerciales, de Apoyo, de Servicios Técnicos y Territoriales, y se organiza por procesos para su funcionamiento. (Figura 2.1).

Las Divisiones Territoriales se organizan por provincias en todo el país: la División Territorial Santiago de Cuba, surge el 4 de julio del 2000 por el acuerdo 55/00, adoptado en la Quinta Sesión Ordinaria de la Junta Directiva de la Corporación COPEXTEL S. A.

Características de la División Territorial Santiago de Cuba.

Tiene una estructura de 5 Gerencias: Gerencia de Servicios Técnicos Integrales, Soluciones Integrales, Logística, Recursos Humanos y Gerencia de Economía.



En las cuales se cuenta con el capital humano idóneo que nos permite responder a las necesidades del Estado Cubano, el bienestar de la sociedad y el desarrollo de la economía.

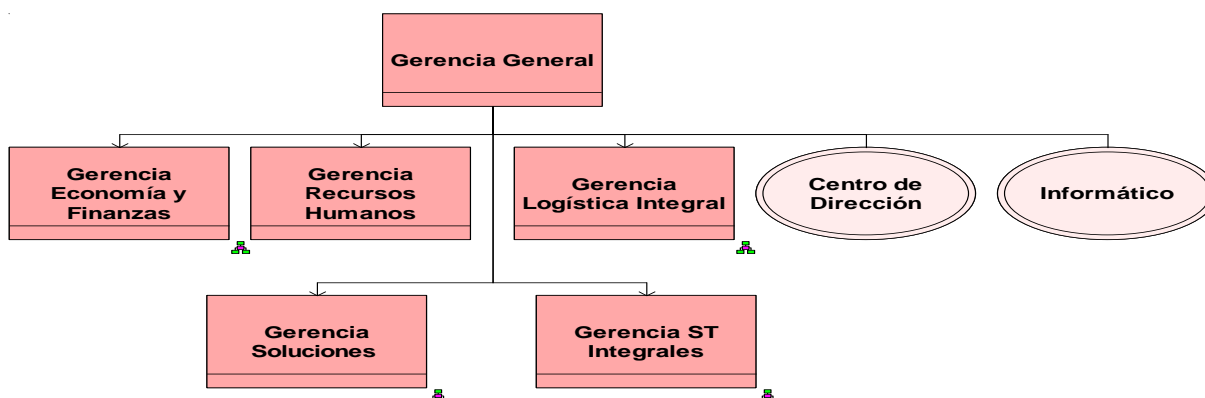


Figura 2.1: Organigrama División Territorial Santiago de Cuba

Fuente: Tomado de la Gerencia económica de la empresa.

Características Estructurales y funcionales de las Gerencias de la División.

(Anexo 2)

2.2 Ruta metodológica para establecer y aplicar los indicadores de medición de la competitividad empresarial.

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos, por lo que se propone una ruta metodológica que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes del entorno interno y externo de la empresa. A continuación, se exponen los pasos a seguir en esta ruta.



Figura 2.2 Ruta metodológica del procedimiento.

Paso 1: Diagnóstico de las necesidades de los actores implicados en el proceso competitivo.



En este paso se efectúa un diagnóstico de las necesidades y expectativas de los actores que intervienen en la competitividad: empresas, clientes y gobierno. Cada actor es analizado en su conjunto, desde la óptica individual y en relación con los otros; en correspondencia de que el eje central o célula fundamental de toda economía son las empresas, las cuales vistas como seres racionales unificados¹⁶, poseen expectativas presentes y a futuro, basadas en su estrategia, dentro del armazón productivo empresarial para lograr el éxito.

Los clientes constituyen en sí, la razón de ser o existir de cada entidad (y sociedad), tanto desde una visión interna como externa, estos poseen necesidades y deseos, desde el punto de vista del producto y de los servicios.

Para ello se precisa definir los parámetros de cada aspecto a considerar.

En este paso intervienen factores como son (Tabla 2.1):

1. Aspiraciones como cliente
2. Seguridad en los procesos
3. Precios y calidad
4. Suministro constante y variado
5. Ambiente de servicio
6. Influencia de grupos afines

Tabla 2.1. Determinación el grado de necesidades y expectativas de los actores en el mercado.

Actores y factores en el mercado	1	2	3	4	5	6	...	j	Grado de necesidades del mercado
1									
2									
3									
...									

$$IM_i = \frac{\sum_{j=1}^n (CF_{ij})}{n} \quad (2.1)$$

$$IVF_j = \frac{\sum_{i=1}^m (CF_{ij})}{m} \quad (2.2)$$

$$GN = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n CF_{ij}}{m * n} \quad (2.3)$$

Donde:

IMi: Índice de necesidades del actor i considerando el factor j en el mercado.

¹⁶ Cabrero (2000) Estrategia empresarial de empresas mexicanas.



IVF_j: Índice de valoración del factor j en cada actor i.

GN: Grado de necesidades generales de los actores en el mercado.

CF_{ij}: Criterio del actor i acerca de cada factor j.

i: Actores (i = 1;2;...;m)

j: Factores de motivación en el mercado (j = 1;2;...;n)

Para esto se establecen parámetros a evaluar por los actores acerca de cada factor (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Criterios de evaluación por factor.

Factores de motivación en el mercado / Evaluación	Alta	Media	Baja
Aspiraciones como cliente	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Seguridad y confort	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Precio y calidad	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Suministro constante y variado	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Ambiente de servicio	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Influencia de grupos afines	[4-5]	[2-3]	[0-1]

Con el análisis de las necesidades y expectativas de estos actores de la competitividad se pretende observar el estado actual de los mismos, su comportamiento y sus proyecciones futuras.

Para el conocimiento de las necesidades y expectativas acerca de la competitividad de estos actores se utiliza además un cuestionario (Anexo 2) que se aplicará a una muestra determinada; en correspondencia con los clientes internos dentro de la empresa; los clientes externos de la misma y funcionarios gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales del territorio.

		Capacidad empresarial respecto al entorno competitivo		
		A	M	B
Necesidad y expectativas del mercado	A	Alta competitividad	Anclaje neuronal competitivo	Innovación competitiva
	M	Altas ventajas competitivas	Competitividad media	Indefensión adquirida o aprendida competitiva
	B	Súper ventajas competitivas	Gamificación o benchmarking competitivo	Baja competitividad
		A	M	B
		Resultados empresariales en relación al entorno		

Figura 2.3 Matriz de necesidades externas.

Fuente Estrada, José Armando Hernández (2014). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

En este paso además se confecciona la matriz de integración interna donde se manifiesta la relación existente entre estas variables (necesidades, capacidades y resultados



competitivos) y se manifiesta la posición competitiva en que se encuentra la empresa acorde a la valoración interna.

Para la determinación de la capacidad empresarial interna (o competitividad interna) respecto al entorno y a la misma empresa, es necesario considerar el criterio de los diferentes actores internos que evalúan dicho proceso como son:

- ✓ Capacidad gerencial
- ✓ Capacidad de producción respecto a la demanda.
- ✓ Capacidad de innovación tecnológica productiva.
- ✓ Relación con otros actores del entorno.
- ✓ Integración y aprendizaje organizacional
- ✓ Responsabilidad social empresarial.

Tabla 2.3: Determinación el grado de capacidad interna según aspectos empresariales.

Actores internos/ Factores de capacidad	1	2	3	4	5	6	Grado de capacidad interna
1							
2							
3							
N							

$$IS_i = \frac{\sum_{j=1}^n (CF_{ij})}{n} \quad (2.4)$$

$$IEF_j = \frac{\sum_{i=1}^m (CF_{ij})}{m} \quad (2.5)$$

$$GCI = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n CF_{ij}}{m * n} \quad (2.6)$$

Donde:

IS: Índice de satisfacción del actor interno i considerando el factor de capacidad j.

IEF: Índice de evaluación del factor j en cada actor interno i.

GCI: Grado de capacidad interna de la empresa respecto al entorno

CFij: Criterio del actor i acerca de cada factor j.

Para esto se establecen parámetros a evaluar por los actores (Tabla 2.4).

Tabla 2.4: Criterios de evaluación de los factores de capacidad.

Factores de capacidad de la empresa/ Evaluación	Alta	Media	Baja
Capacidad gerencial	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Capacidad de producción respecto a la demanda	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Capacidad de innovación tecnológica productiva.	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Relación con otros actores del entorno	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Integración y aprendizaje organizacional	[4-5]	[2-3]	[0-1]
Responsabilidad social empresarial.	[4-5]	[2-3]	[0-1]

Cada factor acorde a las variables a utilizar como son las necesidades y expectativas del mercado, la capacidad empresarial respecto al entorno y a la misma empresa, serán evaluados partiendo el criterio de expertos.



Para ello se plantea la matriz de competitividad interna donde se vinculan estas variables (Figura 2.4).

		Capacidad interna		
		A	M	B
Necesidad interna	A	Alta competitividad	Cambio medio competitivo	Alto cambio competitivo
	M	Alto valor competitivo	Competitividad media	Indefensión adquirida o aprendida
	B	Súper competitividad	Valor medio competitivo	Baja competitividad
		Resultados empresariales		
		A	M	B

Figura 2.4 Matriz de competitividad interna

Fuente Estrada, José Armando Hernández (2014). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

Tabla 2.5: Estrategias de competitividad interna.

Cuadrantes de la matriz	Estrategias a considerar.
Alta competitividad	Compromiso interno y externo
Cambio medio competitivo	Construcción de espacios alternativos
Alto cambio competitivo	Innovación
Alto valor competitivo	Competencia
Competitividad media	Adaptación
Indefensión adquirida o aprendida	Negligencia
Súper competitividad	Diversificación
Valor medio competitivo	Apatía o indiferencia
Baja competitividad	Austeridad (Salida o retirada)

A continuación se observa el contenido de cada una de las estrategias competitivas al respecto.

Compromiso interno y externo: la empresa posee niveles altos de competitividad acorde a su necesidad y capacidad de competir, por lo que establece un compromiso interno para con su desarrollo y para la satisfacción de los actores del entorno en que se desarrolla.

Construcción de espacios alternativos: la empresa debe buscar alternativas viables de competencia, cuidando sus costos y no comprometiendo su desarrollo.

Innovación: la empresa debe innovar en cuanto a productos y servicios, estableciendo análisis de proveedores y distribuidores.

Competencia: el término de competir se establece en todo el sentido de la palabra, la empresa debe considerar varias estrategias competitivas establecidas.

Adaptación: la empresa debe saber adaptarse a los cambios del entorno y a sus propios cambios internos sin dejar de observar el ámbito competitivo

Negligencia: este mal comportamiento de la empresa debe ser considerado si la alta gerencia no provoca cambios ni condiciona el desarrollo



Diversificación: la empresa deberá considerar una diversificación tanto horizontal como vertical acorde a la cartera de negocios y su desarrollo tecnológico competitivo.

Apatía o indiferencia: el no hacer nada o estar al margen puede ser una actitud a considerar si la gerencia se manifiesta inmóvil

Austeridad (Salida o retirada): la competencia no es la prioridad de la empresa, la que debe subsistir de forma austera o salir o retirarse del mercado donde se desarrolla.

Paso 2: Esclarecer y determinar las variables de desempeño competitivo.

Para el establecimiento de las variables de desempeño competitivo se realizará una lista de las variables que pueden dar cumplimiento a los objetivos seleccionados y mediante la Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC-MAC) se determinará cuáles son las variables claves que son extraídas de los planos de influencia directa e indirecta, específicamente de los cuadrantes donde se encuentran las variables de entrada y de enlace, y la relación que se establece entre ellas.

Este método pertenece a la metodología para la construcción de escenarios de Michael Godet, específicamente a los estudios de prospectiva; en su elaboración, posee dos etapas: la de identificación de las variables y la localización de las relaciones y de la matriz de análisis estructural.

Paso 3: Planteamientos de indicadores de competitividad.

Para analizar las variables planteadas y los objetivos establecidos se utilizarán los indicadores económicos: eficiencia, eficacia, productividad y efectividad, así como los indicadores de gestión productividad por valor añadido, productividad del personal y la proporción entre el beneficio de operaciones y el capital bruto; también se utilizarán indicadores de calidad como el valor de las reclamaciones de garantía y satisfacción de los clientes de la entidad, así como indicadores de recursos humanos como la correlación salario medio- productividad, el índice de prestaciones- salario y la correlación salario- costo; la productividad no se analiza dentro de estos indicadores porque ya forma parte de los indicadores de gestión.

Se utilizan estos indicadores porque son los más relacionados con los procesos claves dentro de la organización como la producción, además de que son los que nos permiten determinar el nivel de calidad de los productos finales y de compromiso de los trabajadores con la organización.



Tabla 2.5 Indicadores de carácter económicos.

		Indicadores de carácter económico		
Indicador	Fórmula	Criterio de medida	Propósito	Análisis
Eficacia	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos planificados}} * 100$	Si > 100 alta eficacia Si < 100 ineficaz Si = 100 eficaz	Medir la relación entre objetivos planificados y los resultados obtenidos.	Mientras más próximo este el resultado obtenido al planificado, más eficaz será la empresa.
Eficiencia	$\frac{\text{Costos+Gastos reales}}{\text{Costos+Gastos planificados}} * 100$	Si > 100 ineficiente Si < 100 alta eficiencia Si = 100 eficiente	Medir la relación entre los costos y gastos reales y los planificados.	Una organización es más eficiente que otra si disminuye los costos y los gastos.
Productividad real	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Costos + Gastos reales}}$	Si > 1 alta productividad Si < 1 baja productiva Si = 1 productiva	Mide la relación entre la producción y los recursos empleados para obtener dicha producción.	Expresa el nivel de productividad de las empresas utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos productos o servicios.
Productividad óptima	$\frac{\text{Ingresos planificados}}{\text{Costos + Gastos planificados}}$	Si > 1 alta productividad Si < 1 baja productividad Si = 1 productiva		
Efectividad	$\frac{\text{Productividad real}}{\text{Productividad óptima}}$	Si > 1 alta efectividad Si < 1 baja efectividad Si = 1 efectiva	Mide la relación entre los efectos deseados y los no deseados que genera el producto mediante su consumo	Expresa el control que tiene la empresa sobre las productividades.
Correlación salario medio (SM)-productividad	$\frac{SM_0/SM_1}{Prod_0/Prod_1}$	Si > 1 correlación desfavorable Si < 1 correlación favorable Si = 1 chequeo continuo	Mide la relación que se establece entre el salario medio de dos años y la productividad de dos años.	Expresa en qué medida el salario medio que se paga a los trabajadores se corresponde con la productividad de estos en relación de un año con otro.
Correlación salario-costos	$\frac{\text{Fondo de salario}}{\text{Costos + Gastos}}$	Si > 1 correlación desfavorable Si < 1 correlación favorable Si = 1 chequeo continuo	Mide la relación entre el salario total y los costos y gastos	Expresa cuánto representa el salario total del total de costos y gastos.



Tabla 2.6 Indicadores de Gestión.

		Indicadores de gestión		
Indicador	Fórmula	Criterio de medida	Propósito	Análisis
Proporción entre beneficio de operaciones e ingreso bruto.	$\frac{Utilidad}{Ingresos\ brutos}$	Si > 1 alto beneficio,	Mide el rendimiento global de una organización.	Expresa el porcentaje que representa utilidad de operaciones del ingreso bruto.
		Si < 1 pérdida		
		Si = 1 correspondencia normal		
Productividad por valor agregado	$\frac{Valor\ agregado\ bruto}{No.\ de\ empleados}$	Si > 1 alto valor agregado	Este indicador mide la productividad por valor agregado de cada trabajador.	Expresa la productividad por valor agregado que cada trabajador incorpora al proceso productivo.
		Si < 1 no se añade valor		
		Si = 1 valor agregado límite		
Productividad del personal	$\frac{Ingresos\ reales}{No.\ de\ empleados}$	Si > 1 alta productividad del personal	Mide la producción de cada trabajador.	Expresa la cantidad de producción hecha por cada trabajador.
		Si < 1 baja productividad del personal		
		Si = 1 productividad límite		

Tabla 2.5 Indicadores de Calidad.

		Indicadores de calidad		
Indicador	Fórmula	Criterio de medida	Propósito	Análisis
Valor de reclamaciones de garantía	<i>Valor de reclamaciones para cada tipo de producto.</i>	Si > 30 alto valor de reclamaciones.	Mide cuánto representa en pesos la suma de las reclamaciones por cada tipo de producto.	Expresa el valor total actual de las reclamaciones.
		Si < 30 bajo valor de reclamaciones.		
Satisfacción del cliente	$\frac{Total\ de\ clientes\ satisfechos}{Total\ de\ clientes}$	Si < 1 baja satisfacción	Mide la relación entre los clientes satisfechos y el total de clientes.	Expresa la calidad de la producción o el servicio en correspondencia con la satisfacción del cliente.
		Si = 1 clientes satisfechos		

Tabla 2.7: Indicadores de Recursos Humanos.

		Indicadores de recursos humanos		
Indicador	Fórmula	Criterio de medida	Propósito	Análisis
Índice de fluctuación general (IFG)	$\frac{Horas\ de\ ausencias}{P+A} * 100$	Si > 1 correlación desfavorable	Mide la fluctuación real de la empresa	Expresa en qué medida el salario medio que se paga a los trabajadores se corresponde con la productividad de estos en relación de un año con otro.
		Si < 1 correlación favorable		
		Si = 1 chequeo continuo		
		Si < 1 correlación favorable		
		Si = 1 chequeo continuo		
Índice de prestaciones-salario	$\frac{Prestaciones\ pagadas}{Total\ de\ salario}$	Si > 1 alto índice de prestaciones	Relaciona el valor total de las prestaciones con el total de salarios pagados.	Expresa cual es la parte de salario que se destina al pago de las prestaciones que se le dan a la empresa.
		Si < 1 bajo índice de prestaciones		
		Si = 1 prestaciones límite		



Paso 4: Aplicación de los indicadores de competitividad.

Luego de la identificación de los indicadores de gestión que serán utilizados se procederá al análisis de los mismos en la empresa, en consideración a los datos que se ofrecen por la entidad. Estos indicadores serán utilizados en un período de tiempo enmarcado del 2014 al 2016.

Para realizar una valoración general de la competitividad se podrán utilizar las siguientes matrices:

- Matriz de escalabilidad empresarial.
- Matriz de estabilidad empresarial.
- Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.
- Matriz de perspectiva de la innovación.
- Matriz de niveles de competitividad.

A continuación se explican las matrices que se aplicarán:

✓ **Matriz de escalabilidad empresarial:**

Esta matriz se utiliza para conocer el nivel de escalabilidad (observándose como la propiedad o característica deseable de un sistema, una empresa o un proceso, que manifiesta su habilidad, destreza o experiencia para reaccionar con anticipación (proactividad) y adaptarse a los cambios sin perder calidad, o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, o bien para estar preparado para hacerse más grande sin perder calidad en los servicios ofrecidos) que posee la empresa; acorde a su desempeño sostenido y a su intensidad tecnológica; lo que posibilitará conocer la capacidad de adaptación y proactividad de la empresa ante los cambios competitivos del entorno.

Tabla 2.10. Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de desempeño sostenible.

Factores de desempeño sostenible. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	Peso relativo %	Evaluación interna de los factores.(1 -5)	(2 * 3).
Peso de la empresa en el sector en la región.			
Peso de la empresa en el sector en el país.			
Peso de la marca en los segmentos.			
Capacidad de ajuste (<u>Rigtsizing</u>) estratégico.			
Peso de las ventajas competitivas.			
Subtotal.			
Total			(4/ (E* F)



Donde:

E: cantidad de expertos.

F: Cantidad de factores.

Tabla 2.11. Criterios de evaluación por factor de desempeño sostenible.

Factores de desempeño sostenible en el entorno competitivo / Evaluación	Alta	Baja
Peso de la empresa en el sector en la región.	[0.6-1]	[0-0,5)
Peso de la empresa en el sector en el país.	[0.6-1]	[0-0,5)
Peso de la marca en los segmentos.	[0.6-1]	[0-0,5)
Capacidad de ajuste (<u>Rightsizing</u>) estratégico.	[0.6-1]	[0-0,5)
Peso de las ventajas competitivas	[0.6-1]	[0-0,5)

Tabla 2.12 Matriz de escalabilidad empresarial. Factores de dinamismo del entorno competitivo.

1. Factores de dinamismo del entorno competitivo. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa).%	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5) (Evaluación más alta: 5 puntos).	4 (2 * 3).
Nivel de desarrollo de atributos diferenciales entre empresas.			
Capacidad de innovación sistemática y alto nivel tecnológico.			
Dinámica comercial competitiva.			
Dinámica interna de las relaciones entre actores del entorno.			
Capacidad de gestión del conocimiento.			
Subtotal.			
Total.			4 / (E * F)

Tabla 2.10. Criterios de evaluación por factores de dinamismo del entorno competitivo.

Factores de dinamismo del entorno competitivo / Evaluación	Alta	Baja
Nivel de desarrollo de atributos diferenciales entre empresas.	[0.6-1]	[0-0,5)
Capacidad de innovación sistemática y alto nivel tecnológico.	[0.6-1]	[0-0,5)
Dinámica comercial competitiva.	[0.6-1]	[0-0,5)
Dinámica interna de las relaciones entre actores del entorno.	[0.6-1]	[0-0,5)
Capacidad de gestión del conocimiento.	[0.6-1]	[0-0,5)

Con estos factores se establece la matriz de escalabilidad empresarial; que quedaría como muestra la figura 2.4.



Desempeño sostenible	Alto	PR - AR	PR - AM
	Bajo	PM - AM	PL - AL
		Alto	Bajo
Dinamismo del entorno competitivo			

Figura 2.4. Matriz de escalabilidad empresarial.

Fuente Estrada, José Armando Hernández (2014). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

Donde:

PR: Proactividad rápida.

PM: Proactividad media

PL: Proactividad lenta.

AR: Adaptación rápida.

AL: Adaptación lenta.

AM: Adaptación media

La empresa debe evitar el cuadrante donde tanto el desempeño sostenible como el dinamismo del entorno son bajos; ya que aquí tanto la proactividad como la adaptación son muy lentas.

✓ **Matriz de estabilidad empresarial.**

Esta matriz se utiliza para conocer el estadio de estabilidad competitiva que posee la empresa en su avance empresarial (el cual puede ser lento y progresivo; y rápido y decreciente) en correspondencia con los factores inherentes a la competitividad coyuntural y a los de referentes a la competitividad sustentable.

Entre los factores a analizar de la competitividad coyuntural se enmarcan:

- Posibilidad de obtener recursos naturales y materias primas.
- Uso de mano de obra calificada.
- Cercanía con los mercados.
- Fluctuación del tipo de cambio monetario.

Los factores propios de la competitividad sustentable son:

- ✓ Innovación y desarrollo tecnológico
- ✓ Logística



- ✓ Incremento de la productividad
- ✓ Desarrollo del talento humano

Estos factores se analizan de igual manera que la matriz expuesta anteriormente; quedando como resultado la matriz siguiente.

Competitividad coyuntural	Alta	AR y F	AR y D
	Baja	AL y F	AL y D
		Alta	Baja

Competitividad sustentable

Figura 2.5. Matriz de estabilidad empresarial.

Fuente Estrada, José Armando Hernández (2014). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

Donde:

AL y P: Avance lento y progresivo

AR y D: Avance rápido y decreciente

AR y P: Avance rápido y progresivo

AL y D: Avance lento y decreciente

La empresa debe observar la posición en cada cuadrante ya que la combinación de poder contar con recursos y factores exógenos y endógenos, provoca el posible avance de la misma; por lo que si el análisis de la competitividad coyuntural y la sustentable ofrecen un valor alto el avance es rápido y progresivo. Se debe evitar el cuadrante del avance lento y decreciente.

- ✓ **Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.**

Esta matriz se utiliza para conocer cuáles son las principales ventajas competitivas que posee la empresa respecto a sus competidores. Para ello se establece una serie de ventajas, las cuales son seleccionadas mediante una valoración de expertos utilizándose criterios como: valiosa o única; rara; difícil de imitar y objetiva y evaluándose según criterios determinados.



Tabla 2.11. Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.

1. Posibles ventajas competitivas	2. Valiosa o única. (1 a 5 puntos)	3. Rara. (1 a 5 puntos)	4. Difícil de imitar. (1 a 5 puntos)	5. Objetiva e imprescindible. (1 a 5 puntos)	6. Implica riesgos bajos. (1 a 5 puntos)	7. Puntaje promedio final. (Suma de las casillas (2; 3; 4 y 5)/ Cantidad de atributos CtA)
Ventaja 1						
Ventaja 2						
...						
Ventaja m						
Promedio						

$$VCe = \frac{\sum_{l=1}^m (P1 + P2 + P3 + P4 + P5)}{CtA} \quad \text{Donde: } 1 \leq VCe \leq 5$$

Donde:

VCe: Ventaja competitiva evaluada

P1: Característica definida como valiosa o única.

P2: Característica definida como rara.

P3: Característica definida como difícil de imitar.

P4: Característica definida como objetiva e imprescindible para la organización.

P5: Característica definida como implica riesgos bajos.

CtA: Cantidad total de atributos.

l: Ventaja competitiva sin evaluar

m: Total de ventajas competitivas sin evaluar.

Tabla 2.12 Criterios de evaluación de cada ventaja competitiva.

UM: Puntos

Ventajas competitivas.	Alta	Media	Baja
Ventaja 1	[4-5]	[2-3]	[0-1]

Con este análisis la empresa está en condiciones de tener claro cuál o cuáles son las principales ventajas competitivas que posee respecto a sus competidores en el entorno en que se encuentra.

✓ **Matriz de perspectiva de la innovación.**

Esta matriz expone que decisión debe tomar la empresa respecto al tipo de innovación que debe efectuar acorde a factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno y a factores del posicionamiento tecnológico.



Tabla 2.13. Factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno.

1. Factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno	2. Peso relativo. %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -10)	Total (2 * 3).
Crecimiento del mercado.			
Costos tecnológicos.			
Riesgos tecnológicos.			
Competidores que utilizan las tecnologías.			
Evolución tecnológica.			
Total			

Tabla 2.14 Criterios de evaluación por factor de atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno.

Factores de atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno / Evaluación	Alta	Baja
Crecimiento del mercado.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Costos tecnológicos.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Riesgos tecnológicos.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Competidores que utilizan las tecnologías.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Evolución tecnológica.	[0,6-1]	[0,5 - 0)

Tabla 2.15. Factores del posicionamiento tecnológico.

1. Factores del posicionamiento tecnológico. (Los que más se desea encontrar o aprovechar).	2. Peso relativo (Refleja la importancia relativa). %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -10) (Evaluación más alta: 10 puntos).	Total (2 * 3).
Liderazgo en la introducción de la tecnología.			
Gastos de I+D+i realizados.			
Patentes obtenidas.			
Capacidad tecnológica y competencia del equipo.			
Red de relaciones exteriores.			
Total			

Tabla 2.16 Criterios de evaluación por factores de posicionamiento tecnológico.

Factores de posicionamiento tecnológico / Evaluación.	Alta	Baja
Liderazgo en la introducción de la tecnología.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Gastos de I+D+i realizados.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Patentes obtenidas.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Capacidad tecnológica y competencia del equipo.	[0,6-1]	[0,5 - 0)
Red de relaciones exteriores.	[0,6-1]	[0,5 - 0)

Con el resultado de ambos factores se construye la matriz (Figura 2.7), obteniéndose los resultados en cada cuadrante.

A continuación se exponen los resultados de cada cuadrante y acciones a seguir (Tabla 2.17).



Tabla 2.17. Resultados de cada cuadrante en la matriz de perspectiva de la innovación y acciones a seguir.

Resultados de cada cuadrante.	Acciones a seguir.
Innovación relacional.	Invertir en tecnologías para mantener liderazgo. Establecer alianzas.
Innovación organizacional.	Mejorar y conceder licencias y franquicias acorde a las tecnologías utilizadas.
Innovación financiera.	Vender a precios en línea con costos, manteniendo o sustituyendo productos en relación con sus resultados (beneficios o pérdidas).
Innovación estratégica.	Invertir tecnológicamente para fortalecer la posición competitiva. Establecer clúster y alianzas.

A partir de los datos anteriores se elabora la matriz de perspectiva de la innovación

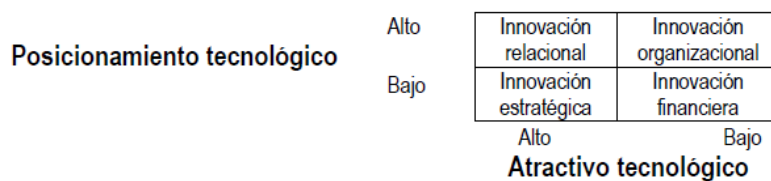


Figura 2.7. Matriz de perspectiva de la innovación

Fuente Estrada, José Armando Hernández (2014). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

Esta matriz expone que decisión debe tomar la empresa respecto al tipo de innovación que debe efectuar acorde a factores del atractivo tecnológico que se encuentran en el entorno y a factores del posicionamiento tecnológico.

✓ Matriz de niveles de competitividad.

En este paso se establecen los niveles de competitividad que debe poseer la empresa, los cuales pueden ser definidos como:

Incipiente o nulo (Emergente o embrionario).

Aceptable (Confiable o admisible).

Superior (Competente o preferente).

Sobresaliente (Vanguardia o prominente).

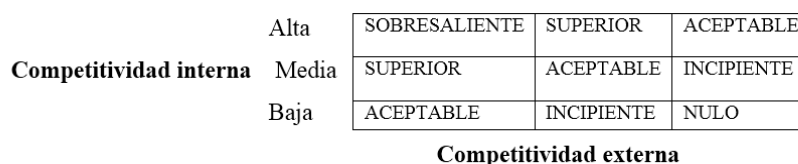


Figura 2.7. Matriz de nivel competitivo

Fuente Estrada, José Armando Hernández (2014). Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.



Paso 5: Estrategias competitivas.

Luego de definirse los niveles de competitividad se determinan las estrategias competitivas de la empresa.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia conlleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito, condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En consideración con los criterios formulados por especialistas, expertos e investigadores la empresa tendrá un determinado nivel competitivo y por consiguiente se establecen las siguientes estrategias: (Tabla 2.19)

Tabla 2.19. Niveles y estrategias competitivas.

Niveles de competitividad	Estrategias
Incipiente	Impulso competitivo
Aceptable	Comercial
Superior	Producto – mercado
Sobresaliente	Rivalidad

A continuación, se desglosan estas:

- a) **Impulso competitivo:** Se manifiesta de qué lado nace la estrategia competitiva o, en otros términos, cuál es el eje sobre el que debe girar su diseño y depende de la naturaleza de la empresa y el medio en el que se desenvuelve, con tres posibles caminos:
- b) **Impulso de la demanda:** Parte de definir un mercado de interés y de estudiar sus necesidades, para sobre esa base diseñar un producto apropiado y alinear las capacidades de la empresa.
- c) **Impulso de la oferta:** Se analiza primero cuáles son los recursos y capacidades distintivos de la empresa, para de ahí establecer qué productos se pueden manejar con ventaja y a qué mercado conviene dirigir la oferta.
- d) **Impulso del producto:** Todo el interés y toda la creatividad se orientan a idear un producto atractivo, para luego valorar su viabilidad comercial e impulsar el desarrollo productivo.
- e) **Comercial:** La estrategia comercial está representada por las clásicas 4 “Ps” de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza), cada una de las cuales



integra una gran variedad de herramientas para atraer al cliente y facilitar el intercambio del producto, integrando un todo en el que la falta en una parte afecta al conjunto.

- **Producto:** Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos de calidad, servicio e imagen se construye un perfil de producto de particular interés para un espacio del mercado.
- **Precio:** Valor percibido del producto por los clientes, en consideración a atributos y costos de adquisición. Con frecuencia se manejan los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro que se aumenten para aprovechar el mercado.
- **Promoción:** Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.) relaciones públicas y fuerzas de ventas.
- **Plaza:** Se plantea el modo en que se mueve el producto desde la fábrica hasta el consumidor (canales y puntos de venta), lo cual es de primordial importancia ya que gran parte de la batalla se libra en estos lugares. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

Producto – mercado: Una empresa puede aspirar a buenos resultados si cuenta con una ventaja que le permita ofrecer un producto mejor a un más bajo precio que sus competidores, a partir de lo cual se distinguen tres estrategias de producto - mercado, conocidas también como estrategias competitivas genéricas:

- **Estrategia de liderazgo en costos (o de bajos precios):** Una empresa que cuenta con una ventaja competitiva de bajos costos está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable. Por lo general, lo que se ofrece es un producto estándar de calidad aceptable, con un alto volumen de ventas que compensa el sacrificio en precio, siendo variadas las posibles fuentes del bajo costo.
- **Estrategia de diferenciación (o agregación de valor):** Consiste en el desarrollo del producto con un perfil tal que lo haga más deseable para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio. Las posibles formas de diferenciación del producto son muy



diversas (desempeño, confiabilidad, servicio, entre otras.), cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas.)

- **Estrategia de enfoque (o nichos):** La atención se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

Rivalidad o ataque: La intención es ganar una mejor posición a costa de un rival, entre las formas de ataque se distinguen los siguientes casos:

- **Reto directo:** Incluye las típicas batallas en el mercado, las tácticas depredatorias o, simplemente, tratar de superar al rival con mejores productos, para lo cual hay que valorar si tiene la fuerza necesaria para salir adelante y resistir las posibles contraofensivas.
- **Reto lateral:** Consiste en dirigir el ataque a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por el rival.
- **Reto oportunista:** Se aprovecha situaciones en las que el rival es vulnerable, como cuando comete errores, cuando tiene restricciones de portafolio, ante cambios tecnológicos o ante cambios de la demanda.

Estrategias de defensa: La intención es conservar una posición ante nuevos o viejos rivales, las posibles acciones son:

- **Mantenerse a la ofensiva:** El partir de que la mejor defensa es el ataque, lleva a la mejora continua e innovación del producto, con respuestas para todo reto y complicando la vida a los rivales.
- **Atrincheramiento:** Llenar brechas o bloquear el acceso a quienes amenazan con un reto lateral.
- **Contraataque:** Ofrecer una respuesta rápida y agresiva a los rivales oportunistas, seguido de fuertes represalias.
- **Retirada:** Ante la imposibilidad de defender todo, renunciar a aquello en que se está más débil y concentrarse en lo de mayor interés.



Capítulo III: Aplicación de los indicadores de medición de la competitividad en la empresa Copextel S.A División Territorial de Santiago de Cuba.

En este capítulo se realiza la aplicación de los pasos metodológicos para establecer los indicadores de competitividad y la evaluación de los mismos en la Empresa Copextel S.A División Territorial de Santiago de Cuba, en el cual a partir de los mismos se propondrán estrategias de mejoras.

3.1 Aplicación y resultado de los procedimientos metodológicos establecidos para el análisis de la competitividad.

A continuación se presenta la aplicación de la ruta metodológica.

1. Diagnóstico de las necesidades de los actores implicados en el proceso competitivo.
2. Establecer y determinar las variables de desempeño competitivo.
3. Planteamiento de los indicadores de competitividad.
4. Aplicar los indicadores de competitividad.
5. Establecer estrategias de mejoras.

Antes de comenzar a aplicar estos pasos se procede a una selección de expertos, que junto a directivos y obreros seleccionados por su incidencia en el proceso de servicios y comercial, así como su experiencia en la rama, serán los que contribuyan fehacientemente a la realización exitosa de la investigación.

Para la selección de los mismos se aplicó el programa informático DECISIÓN a una muestra escogida a juicio, de 25 personas entre directivos, expertos y obreros para establecer los niveles de competencia de los expertos, partiendo de los criterios de argumentación y conocimientos de los mismos.

En este paso se efectuó un diagnóstico de las necesidades y expectativas de los actores que intervienen en la competitividad: empresas, consumidores y gobierno obteniéndose los siguientes resultados acordes a los criterios de los expertos. Estas matrices se realizaron sobre la base de los resultados económico de la empresa en el período 2105 -2016. (Anexo 3)

En este paso es preciso recordar que intervienen factores como son:

1. Aspiraciones como cliente
2. Seguridad en los procesos
3. Precios y calidad
4. Suministro constante y variado



5. Ambiente de servicio
6. Influencia de grupos afines

Tabla 3.1. Determinación del grado de necesidades y expectativas de los actores en el mercado.

Actores y factores en el mercado	1	2	3	4	5	6	Grado de necesidades del mercado
División Territorial COPEXTEL Santiago de Cuba. S.A.	5	4	4	3	3	4	23
Grupo Empresarial de Comercio	4	4	4	3	4	3	22
Empresa de Servicios del Minsap	4	3	5	5	3	5	25
Emp. Prov. Abast. Téc. Mat. (ATM)	4	3	4	4	3	3	21
Oficina Conservador de Ciudad	3	4	5	4	4	4	24
TRD Caribe Div. Ote. Sur	3	4	4	4	4	4	23
Sucursal Extrahot. Palmares	4	3	5	4	4	4	24
Comerc. Mayorista Serv. Salud	3	3	4	4	3	4	21
UBI Turismo Santiago de Cuba	4	4	5	4	4	4	25
Universidad de Oriente	3	3	3	4	3	4	20
Gobierno (PPM)	4	3	4	5	4	4	24
Total	41	38	47	44	39	43	252
							3,81

El grado de necesidades del mercado en consideración a la competitividad clasifica con un nivel medio con tendencia a aumentar, con un valor de 3.81 como se observa en la Tabla 3.1. Se muestra en este análisis de los actores de la competitividad que los factores que más importancia tienen en el mercado son: los suministros variados, los precios y calidad, y la influencia de grupos afines. Clasifican de bajo peso la seguridad y confort y el ambiente de servicio. Factores sobre los que hay que seguir trabajando para que la entidad tenga una competitividad externa elevada.

Para la confección de dicha tabla se encuestaron a los expertos correspondientes, la cual proyectó que la presencia de nuevos competidores en el mercado se puede considerar mínima, ya que la corporación presta un servicio amplio y no existen competidores en el mercado que tengan tan amplia gama de servicios, es una empresa que se mantiene al tanto de las informaciones que ocurren en ámbito político, así como sus legislaciones y se prepara para los cambios que la misma pueda provocar. (Anexo 4)

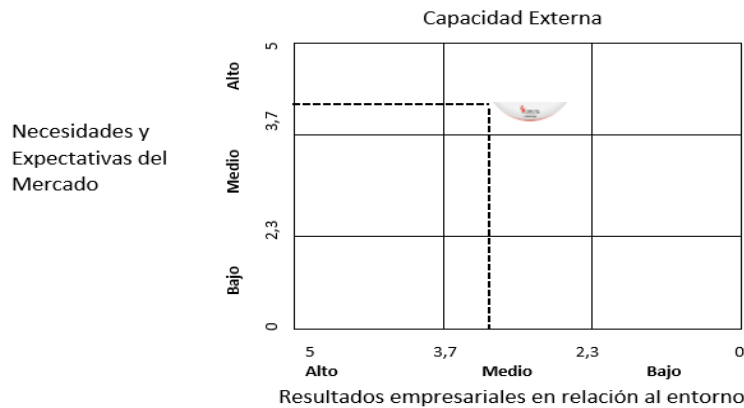


Figura 3.1 Matriz del Grado de Necesidades y Expectativas de los Actores en el Mercado

Como se observa en la matriz de competitividad externa la empresa clasifica en el cuadrante de competitividad media, condicionada por los resultados empresariales y las necesidades del mercado con un peso medio.

Diagnóstico de las capacidades internas de la empresa.

Para la determinación de la capacidad empresarial interna respecto al entorno y a la misma, es necesario considerar aspectos como:

- ✓ Capacidad gerencial
- ✓ Capacidad de producción respecto a la demanda.
- ✓ Capacidad de innovación tecnológica productiva.
- ✓ Relación con otros actores del entorno.
- ✓ Integración y aprendizaje organizacional
- ✓ Responsabilidad social empresarial.

Los actores internos que evalúan dicho proceso son los expertos.

Tabla 3.2 Determinación el grado de capacidad interna según aspectos empresariales.

Actores internos Factores de capacidad	1	2	3	4	5	6	Grado de capacidad interna
Gustavo Ferrat Clark	4	3	3	3	4	4	21
Yanosky Nápoles Alvarez.	3	4	3	5	4	3	22
Javier De la Fé Noa	4	3	4	4	3	5	23
Félix Quesada Acevedo	3	4	3	4	3	4	21
Yéxica Chacón Pérez	5	4	4	3	4	3	23
Ulises Naranjo Batista	4	4	3	4	3	5	23
Álvaro García Castellanos	3	4	4	3	4	5	23
Maikel E Suarez Torres	3	4	4	3	5	4	23
María del Carmen Quiala Hung.	5	3	4	4	3	4	23
Total	34	33	32	33	33	37	202
							3.74



El análisis realizado para determinar el grado de capacidad interna según aspectos empresariales demuestra un resultado de tendencia media con un valor de 3.74. Los aspectos que demuestran mayor peso en este análisis son: la responsabilidad social empresarial, la capacidad gerencial y la capacidad de producción respecto a la demanda y el factor que clasifica con el menor peso es las relaciones con otros factores del entorno.

Se aplica las encuestas de competitividad interna para la realización de la matriz.

(Anexo 5).

Los niveles de competitividad de la empresa se consideran medios, según resultados empresariales.

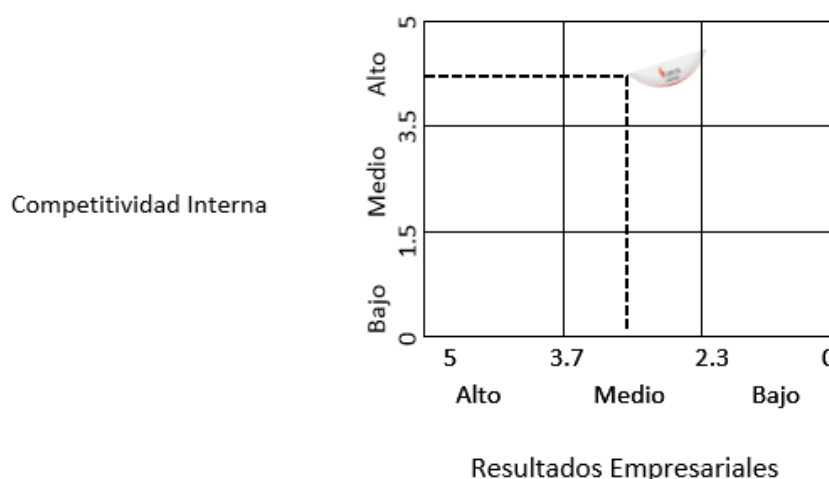


Figura 3.2 Matriz del grado de capacidad interna.

La matriz de competitividad interna clasifica en el nivel medio, donde se mide a partir de los resultados empresariales y la tabla de las necesidades internas de la organización.

Las encuestas aplicadas (Anexo 4 y 5) se validaron a través del programa informático SPSS (Anexo 6).

Previsión de los resultados empresariales.

Como se puede observar en (Anexo 7), se evidencia el comportamiento de los estados financieros teniendo en cuenta los años 2015 y 2016, se puede apreciar que existen variaciones entre un año y otro, como es el caso del aumento de las ventas netas, los gastos totales, las utilidades y valor agregado bruto (VAB). La empresa cuenta con una situación económica bastante estable, representada por dichos resultados. Se puede considerar que los resultados empresariales se consideran altos, teniendo en cuenta la competitividad interna, pero teniendo en cuenta el entorno, los resultados empresariales no clasifican de altos debidos al poco crecimientos que tuvieron las ventas y otros



factores que aumentaron, como los gastos totales, por lo que se puede considerar que los resultados empresariales teniendo en cuenta el entorno son medios.

3.1.2. Esclarecer y determinar las variables de desempeño competitivo.

Luego de realizarse un diagnóstico de las necesidades de los actores implicados en el proceso productivo y observar los criterios acerca de la competitividad con una visión externa e interna de la empresa, se determinó el siguiente listado de variables de desempeño, las mismas se procesaron con el paquete estadístico Estudios de Prospectiva con el método MIC-MAC determinándose por criterios de expertos las variables más significativas del estudio. La cantidad de variables analizadas fueron:

- 1- Sistema de gestión de la empresa.
- 2- Los procesos tecnológicos.
- 3- Satisfacer de los clientes externos.
- 4- Infraestructura física.
- 5- Procesos de innovación.
- 6- Estrategias de venta.
- 7- Eficiencia y eficacia económica.
- 8- Niveles de productividad según VAB.
- 9- Productividad del personal.
- 10- Correlación productividad - promedio de trabajadores.
- 11- Beneficios.
- 12- Correlación salario - costos de producción.

Las variables más significativas quedarán identificadas en los planos de influencias directa e indirecta, específicamente de los cuadrantes de entrada y de enlace.

(Anexo 8).

3.2 Aplicación de los indicadores de competitividad.

En estos pasos se determinan y aplican los indicadores que miden la competitividad de la empresa teniendo en cuenta las metas, los objetivos y las variables de desempeño antes planteados.



Figura 3.3 Indicadores de competitividad.

Luego de la identificación de los indicadores de gestión que serán utilizados se procederá al análisis de los mismos en la empresa, en consideración a los datos que se ofrecen por la entidad.



Tabla 3.3: Cálculo de los indicadores de competitividad.

INDICADORES	UM	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Económicos				
Eficacia	%	110	138	130
Eficiencia	%	127	116	115
Productividad Real	P	1.89	2.02	2.37
Productividad óptima	P	2.18	1.69	2.09
Efectividad	P	0.87	1,20	1,13
Correlación salario medio-productividad	P	0,90	0,72	0,87
Correlación salario medio-costos	P	0.33	0.49	0.50
Gestión				
Proporción entre beneficio e ingreso bruto	%	18.07	12.79	15.09
Productividad por valor agregado	P	20.64	17.76	25.79
Productividad del personal	P	39.10	32.84	49.16
Calidad				
Satisfacción del cliente	uno	1	1	1
Valor de reclamaciones de garantía	uno	21	25	22
Recursos Humanos				
Índice de fluctuación general (IFG)	P	0.02	0.08	0.06
Índice de prestaciones de salarios	P	12,58	23,29	23,68

La aplicación de estos indicadores teniendo en cuenta los años 2014, 2015 y 2016 refleja que: en el caso de los indicadores de carácter económico la eficacia como primer parámetro a medir, en 2014 fue de 110%, en 2015 fue de 138% y en 2016 de 130% evidenciando la alta eficacia de la empresa en este período, ya que la misma sobre cumplió los planes de cada período medido; se puede observar también que la misma tuvo una tendencia creciente pues de 2014 a 2016 aumentó en un 18.8%.

La eficiencia como segundo aspecto a medir, en 2013 fue de 127%, en el 2015 de 116 % y en 2016 fue de 115% para un 12% de diferencia entre el 2014y 2016, evidenciando la alta eficiencia de la empresa en este período, ya que la misma sobre cumplió, además de este resultado, la empresa también presentó índices eficaz porque utilizó todos los recursos que le fueron asignados para el proceso de producción, es decir cómo se evidencia la infraestructura de la empresa responde a las capacidades de producción.

Otro parámetro analizado en cuanto a indicadores de carácter económico es la productividad, tanto real como óptima, en cuanto a la producción real en el año 2014 fue de 1.89 pesos en relación con los costos y gastos utilizados en el proceso de producción, en 2015 fue de 2.02 pesos y en 2016 de 2.37 pesos; la productividad óptima por su parte fue de 2.18 pesos de producción programada con respecto a los costos y gastos en 2014, de 1.69 pesos y 2.09 pesos en 2015 y 2016 respectivamente, lo que evidencia el alto nivel de productividad de la empresa ya que la productividad real



sobrepasa a la óptima en los años analizados, la efectividad en 2014 esta fue de 0.87 pesos, la de 2015 fue de 1,20 pesos y en 2016 fue de 1.13 pesos por los que se evidencia baja efectividad en el 2014 y alta efectividad en los años 2015 y 2016.

Se analizó la correlación salario medio- productividad, este análisis determinó que en 2014 por cada peso en que se incrementó la productividad el salario medio lo hizo en 0.90 pesos, en 2015 0.72 y 0.87 pesos en 2016 lo que representa un resultado positivo para la empresa.

La correlación salario costo también se comportó con resultados favorables pues el mismo se encuentra por debajo de 1, en el año 2014 la relación fue de 0.33, en el 2015 de 0.49 y en el 2016 de 0.50.

Resumiendo, el indicador de competitividad de carácter económico se puede decir que estos, tuvieron un comportamiento alto para la empresa, con tendencia al crecimiento.

Para medir el rendimiento global de la organización se utilizó la proporción entre el beneficio e ingresos brutos como parámetro dentro de los indicadores de gestión el cual reveló que el beneficio en 2014 fue de 18.07 % del ingreso bruto, en 2015 fue de 1.79% y en 2016 fue de 19.20% lo que ofrece un decrecimiento en este indicador de 2.98%. En este indicador también se analiza la productividad tanto por valor agregado como la productividad del personal, en el caso de la productividad por valor agregado la tendencia en el período analizado fue creciente, en 2014 cada trabajador añadió al proceso productivo 20.64 pesos, en 2015 se añadió 17.76 pesos y 25.79 pesos en 2016.

La productividad del personal tuvo un comportamiento similar puesto que su tendencia también fue creciente, en 2014 cada trabajador produjo 39.10 pesos, 32.84 pesos en 2015 y 49.16 pesos en 2016.

Este indicador puede medirse también de favorable en cuanto a los resultados obtenidos destacando la tendencia creciente de sus indicadores.

La satisfacción de los clientes con los que cuenta la empresa es muy alta por lo que los productos de la empresa cuentan con una buena calidad en el mercado, también se ratificó este indicador con las encuestas realizadas a los clientes para comprobar su satisfacción, además de la elaboración de la matriz de satisfacción del cliente. En cuanto al valor de las reclamaciones de garantía son bajas, pues su valor está por debajo de 30 en el periodo analizado, en el año 2014 fue de 21, en 2015 de 25 y en 2016 de 22, en resumen se considera favorable el indicador de calidad.



Con respecto al comportamiento de los indicadores de recursos humanos, el índice de fluctuación general (IFG) es favorable aunque con tendencia de crecimiento, en el 2014 fue de 0.02, en el 2015 de 0.08 y en el 2016 de 0.06.

3.3 Aplicación de matrices que valoren la capacidad competitiva empresarial.

A continuación se exponen las matrices que permiten valorar si la empresa tiene capacidad competitiva para enfrentar el desafío competitivo que se le presenta en el entorno.

Primeramente la empresa debe conocer si se encuentra en condiciones para reaccionar con anticipación a los cambios del entorno y además adaptarse con rapidez. Para ello se aplica la matriz de escalabilidad empresarial obteniéndose los cálculos siguientes según expertos seleccionados (Tabla 3.4) (Tabla 3.5):

1. Matriz de escalabilidad empresarial.

Tabla 3.4 Factores de desempeño sostenible.

1. Factores de desempeño sostenible.	2. Peso relativo %	3. Evaluación interna. (1 -5 puntos)	Total (2 * 3).
Peso de la empresa en el sector en la región.	0.40		
Peso de la empresa en el sector en el país.	0.21		
Peso de la marca en los segmentos.	0.16		
Capacidad de ajuste (<u>Rightsizing</u>) estratégico.	0.10		
Peso de las ventajas competitivas.	0.13		
Subtotal	1		31,98
Total.			0,71

Tabla 3.5: Factores de dinamismo del entorno competitivo.

1. Factores de dinamismo del entorno competitivo.	2. Peso relativo %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5 puntos)	Total (2 * 3).
Nivel de desarrollo de atributos diferenciales entre empresas.	0.10		
Capacidad de innovación sistemática y alto nivel tecnológico.	0.22		
Dinámica comercial competitiva.	0.10		
Dinámica interna de las relaciones entre actores del entorno.	0.26		
Capacidad de gestión del conocimiento.	0.32		
Subtotal	1		33.9
Total			0.75

Con estos datos se conforma la matriz de escalabilidad empresarial; que quedaría como muestra la figura 3.4.

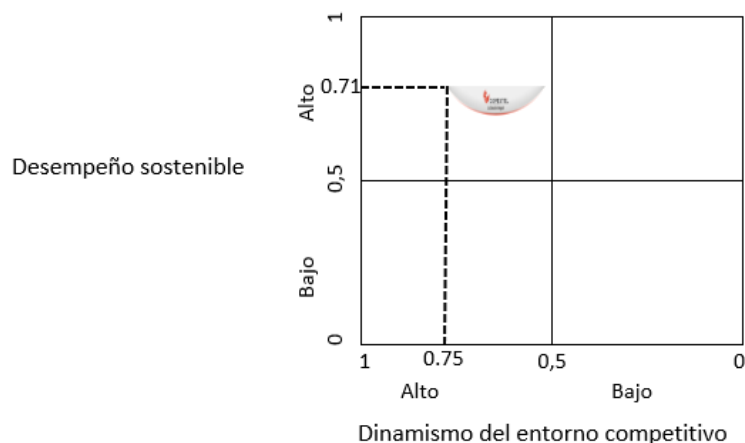


Figura 3.4 Matriz de escalabilidad empresarial.

La matriz refleja que la empresa COPEXTEL S.A se encuentra en condiciones para lidiar con el entorno, de manera proactiva y adaptativa; es decir posee atributos para reaccionar con anticipación (proactividad) y adaptarse a los cambios sin perder calidad y poder manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, se encuentra en el cuadrante de proactividad rápida y adaptación rápida. Es decir en este sentido la empresa puede enfrentar con éxito el desafío competitivo que se le presenta.

No solo la empresa debe saber reaccionar y adaptarse al entorno, sino debe saber avanzar en su propio desarrollo conforme con los factores esenciales a la competitividad coyuntural y a los de referentes a la competitividad sustentable, para ello se confecciona la matriz de estabilidad empresarial, obteniéndose los siguientes resultados (Figura 3.6). (Anexo 9).

2. Matriz de estabilidad empresarial.

Tabla 3.6 Factores de desempeño sostenible.

1. Factores de la competitividad coyuntural.	2. Peso relativo %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5)	Total (2 * 3).
Posibilidad de obtener recursos naturales y materias primas	0.30		
Uso de mano de obra calificada.	0.20		
Cercanía con los mercados	0.40		
Fluctuación del tipo de cambio monetario	0.10		
Subtotal	1		23,8
Total.			0,49



Tabla 3.7. Factores de la competitividad sustentable.

1. Factores competitividad sustentable	2. Peso %	3. Evaluación interna de los factores. (1 -5 puntos).	Total (2 * 3).
Innovación y Desarrollo tecnológico	0.50		
Logística	0.10		
Incremento de la productividad	0.20		
Desarrollo del talento humano	0.20		
	1		35,6
Total.			0,79

Con estos datos se conforma la matriz de escalabilidad empresarial; que quedaría como muestra la figura 3.5.

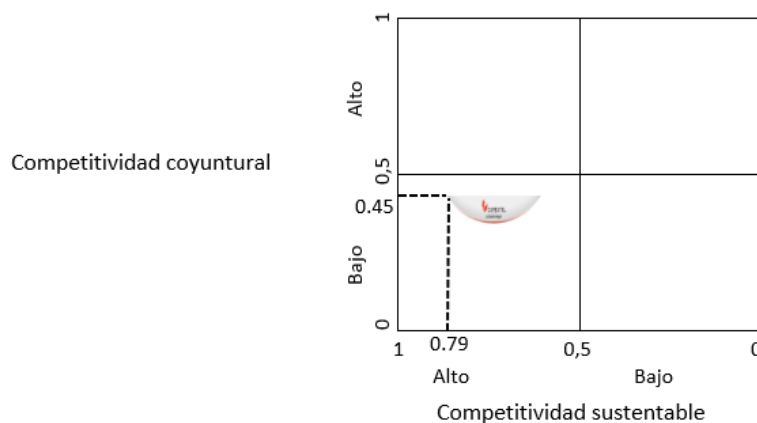


Figura 3.5 Matriz de estabilidad empresarial

La matriz expresa que la empresa COPEXTEL S.A se encuentra en condiciones para lidiar con el entorno, aunque su avance es lento, también lo hace de manera firme; es decir trata de combinar mejor los atributos internos con las posibilidades externas que ofrece el entorno, para producir que su avance sea más rápido; no obstante no se encuentra en una posición desventajosa en su accionar competitivo para enfrentar los desafíos. (Anexo 10)



3. Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.

Tabla 3.8. Matriz de identificación y valoración de las ventajas competitivas.

1. Posibles ventajas competitivas	2. Valiosa o única.	3. Rara.	4. Difícil de imitar.	5. Objetiva e imprescindible.	6. Implica riesgos bajos.	7. Puntaje final.
Monopolio en el mercado	5	3	4	3	4	3.8
Amplia gama de productos	5	4	4	4	3	4
Alto nivel de preparación	5	4	3	5	5	4.4
Favorable condición de trabajo	4	3	3	4	4	3.6
Posibilidades de realizar proyectos con financiamiento de los clientes	5	5	4	3	4	4.2
Red de servicios y comercialización	5	4	5	5	2	4.2
Amplio mercado	5	3	4	5	3	4
Contratos con clientes a largo plazo	4	2	2	4	4	3.2
Tipo de producto	4	2	2	4	3	3
Precios	4	3	2	4	4	3,4
Orientación al cliente	4	4	4	4	4	4
Innovación continua	4	4	3	4	4	3,8
Gestión por proceso	4	3	2	4	4	3,4
Promedio						3.66

Los resultados de la tabla destacan que las principales ventajas competitivas que posee la empresa respecto a sus competidores y que les servirán para enfrentar el desafío competitivo son: personal con alto nivel de preparación; amplia red de servicios y comercialización; posibilidades de realizar proyectos con financiamiento de los clientes; y la orientación hacia el cliente. La innovación continua destaca por encima de la media y se debe considerar.

Para complementar el análisis acerca de que si la empresa puede enfrentar el desafío competitivo, se busca conocer cuál es la situación actual y futura que posee la empresa respecto a la innovación, para ello se aplica la matriz de perspectiva de la innovación.

4. Matriz de perspectiva de la innovación

Como ya se ha explicado en el capítulo II, esta matriz se confecciona atendiendo a los requerimientos de las matrices de escalabilidad y de estabilidad empresarial.

Los resultados alcanzados (Anexo 11) (atendiendo a los factores del atractivo tecnológico y del posicionamiento tecnológico) se exponen a continuación (Figura 3.6).

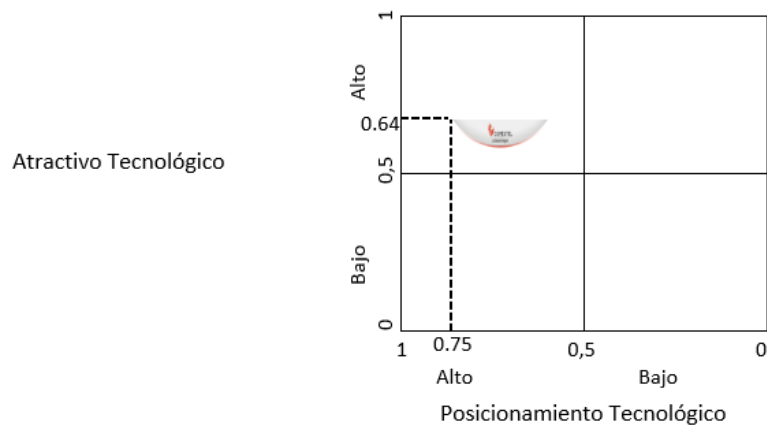


Figura 3.6 Matriz de perspectiva de la innovación.

Esta matriz expone que decisión debe tomar la empresa respecto al tipo de innovación que debe efectuar la empresa; la cuál describe que la empresa se encuentra en el cuadrante de posicionamiento tecnológico alto y de atractivo alto, por lo que su innovación es relacional, el cual refleja la relación entre cliente, proveedores y competidores con la empresa en busca de mejoras internas desde la visión externa de estos, por ello debe invertir en tecnologías para mantener el liderazgo, establecer alanzas.

Interrelación entre necesidades, capacidades y resultados competitivos.

Al confeccionar las matrices de integración (tanto interna como externa) donde se manifiesta la relación existente entre estas variables (necesidades, capacidades y resultados competitivos) y se manifiesta la posición competitiva en que se encuentra la empresa acorde a esta valoración; quedan los siguientes resultados:

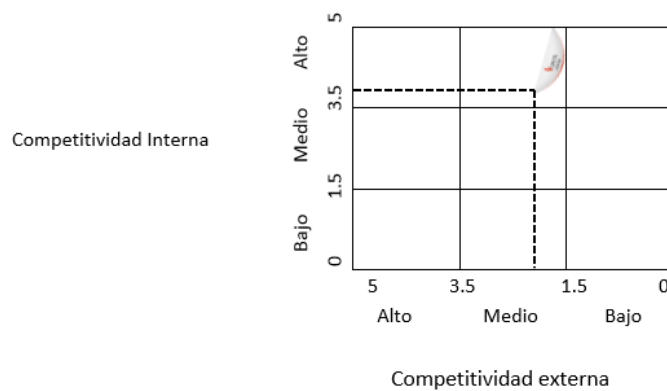


Figura 15: Matriz de nivel competitivo



Como se observa en las matrices anteriores, la empresa posee alto nivel de tendencia en cuanto a la competitividad interna, sin embargo la competitividad externa se muestra en una tendencia media, lo que condiciona el nivel de competitividad Superior.

Se le recomienda a la empresa a partir de los resultados obtenidos emplear una estrategia de precio-mercado, con la cual la empresa puede aspirar a buenos resultados si cuenta con una ventaja que le permita ofrecer un producto mejor a un más bajo precio que sus competidores, a partir de lo cual se distinguen tres estrategias de producto - mercado, conocidas también como estrategias competitivas genéricas.

Acciones estratégicas de mejoras.

La División Copextel S.A debe establecer las siguientes acciones estratégicas de mejoras:

- Diferenciar los servicios en base a la calidad y costo-precio, acorde a sus potencialidades y los resultados de los indicadores analizados.
- Aumentar los controles de la calidad en los procesos, incorporando en la división un departamento que permita evaluar continuamente la misma.
- Buscar y aplicar fuentes de financiamiento mediante proyectos nacionales e internacionales
- Establecer alianzas estratégicas con los competidores emergentes para fortalecer su gestión.
- Dirigir la atención a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por los competidores.
- Potenciar el uso racional e intensivo de los recursos.



Conclusiones:

Luego del análisis realizado en la investigación y sobre la base de los principales resultados obtenidos puede arribarse a las siguientes conclusiones:

- ✓ El procedimiento propuesto constituye una guía metodológica flexible y viable que permite, a partir de la aplicación de un sistema de indicadores para realizar el análisis y la evaluación de la competitividad empresarial.
- ✓ La empresa puede clasificarse como competitiva superior, lo cual incide directamente en su gestión a partir de la aplicación de estrategias con un enfoque precio – mercado.
- ✓ La estrategia propuesta responde al nivel que posee la entidad de adaptarse a los cambios del entorno, mostrando capacidades internas medias que le permiten posicionarse en el mercado mediante una alta anticipación, explotando el carácter proactivo de la Corporación COPEXTEL S.A División Santiago de Cuba.



Recomendaciones:

Se recomienda a la gerencia de la Corporación Copextel S.A División Santiago de Cuba los siguientes aspectos:

- ✓ El desarrollo del conocimiento acerca de su competitividad empresarial, estableciendo una preparación general de sus trabajadores para analizarla, evaluarla y desarrollarla bajo las condiciones actuales del mercado nacional e internacional.
- ✓ Implementar las acciones estratégicas propuestas e integrarlas acorde a los diferentes niveles de competitividad.
- ✓ Continuar junto al colectivo de profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales la aplicación de la metodología propuesta para el análisis y evaluación continua y sistemática de la competitividad, con vista a su uso y aplicación en otras entidades afines del sector.



Bibliografía:

1. BAIN, J.S. (1968), *Industrial Organization*, John Wiley, Nueva York.
2. Beltrán, Jesús M. Jaramillo. Libro: Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 2da Edición.
3. Castaingts T., J. 1996, marzo, p. 205-206.
4. Castellanos, Edmundo R. (2009) La gestión y el enfoque estratégico.
5. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana. Cuba.
6. Cruz, Roche I. (1999) “Fundamentos de Marketing”. Chandler. A.D, Estrategia y Estructura,
7. De Borja, Carlos Martín-Lagos, Francisco (2008). Sistematización de la Función Comercial. Netbiblo,
8. Domínguez, Pedro Rubio. Libro de Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
9. Estas insuficiencias fueron determinadas por medio de trabajo en grupo con el Consejo de Dirección y los miembros del proyecto de investigación conjunto ECEE/COPEXTEL S. A. División Santiago de Cuba.
10. Estrada, José Armando Hernández (2014). Modelo para la gestión de Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión empresarial. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas
11. Ferraro, Ricardo A. y Lerch, Carlos (1997) ¿Qué es qué en tecnología? Manual de uso. Editora Granica S.A Barcelona España.
12. La Competitividad Empresarial. Revista de la CEPAL 74, página. 37, Agosto 2001.
13. Los factores determinantes de la competitividad sistémica a diferentes niveles de agregación política que identifica Meyer-Stamer (2000, Septiembre p.27).
14. Manual de Indicadores. Departamento de Administración Nacional de Estadísticas DAME. Bogotá D.C. 2008.
15. Martínez, Jorge M. Piva (noviembre 2006). Medición de la competitividad, CEPAL. Costa Rica.



16. Morales, Juan F. Zamora. Documento: Estado de situación de la implementación del TPM en Chile.
17. Oficina Nacional de Auditoría, octubre de 1996. Guía metodológica para la realización de auditorías de gestión.
18. Padilla, Ramón (CEPAL 2006). Instrumentos de la medición de la competitividad. Santo Domingo, 27_29 septiembre 2006.
19. Perea, Joaquin Quezada. Documento: Tipos de competitividad para el desarrollo.
20. PORTER, M.E. (1991) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza & Janes Editores. Barcelona.
21. Porter Michael; Millar V. (1985): How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review. 63(4):149-151, July-Aug.
22. Porter, M. (1996). Ventaja competitiva. México, D.F. Continental.
23. Porter, M.E. (1986): Estrategia competitiva. Técnicas para Análisis de Industrias e da Concorrença, 7 ed., Ed. Campus, Brasil
24. Porter, Michael. (1999) ¿Qué es la estrategia? / La Habana: MES.
25. Porter, Michael. (1998) “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior”
26. Sánchez Silva, 2003:56
27. Ronda Pupo, R (2007) El concepto estrategia. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>
28. Stoner, James. “Administración”. T I y II. V Edición.
29. Vicente, Miguel A. y Kim, Juan Pablo (diciembre 2009).Competitividad Empresarial.
30. Wurst, Alberto (mayo 2010). Documento: Los indicadores de desempeño a nivel de unidades productivas y empresas artesanales.



Anexo 1.

CUADRO NO. 1 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN DIFERENTES NIVELES DE AGREGACIÓN POLÍTICA				
Nivel	Supranacional	Nacional	Regional	Local
Meta	Competencia de diferentes modelos de economía de mercado	Modelo nacional de desarrollo. Sistema nacional de innovación	Identidad regional Capacidad estratégica de actores regionales	Capacidad de cooperación de actores locales. Confianza Ambiente creativo
Macro	Mercado internacional de capitales	Condiciones básicas macroeconómicas (sistema tributario, monetario)	Política presupuestaria sólida Capacidad de inversión del gobierno	Política presupuestaria sólida. Capacidad de inversión del gobierno Ambiente creativo. Calidad de vida
Meso	Política industrial y de tecnología	Promoción de nuevas tecnologías. Promoción de exportaciones Instituciones específicas de financiamiento. Política ambiental orientada a sectores	Promoción económica regional. Centro de demostración tecnológica. Institutos de investigación y desarrollo Institutos de formación. Política ambiental	Promoción de la economía local y de mercado de trabajo. Institutos de capacitación. Centros de tecnología y de nuevos empresarios. Asociaciones competentes
Micro	Empresas internacionales, encadenamientos globales decommodities	Empresas de tamaño medio y grande. Redes dispersas.	Pymes y Clúster	



Fuente: Meyer-Stamer, 2000, Septiembre p.25-26.

Anexo 2:

Características Estructurales y funcionales de las Gerencias de la División.

Gerencia General: Desarrollar las funciones de Regulación y Control, Control Interno, asesoría jurídica, seguridad y protección, atención a la población, cuadros, servicios a las tecnologías de la información y las comunicaciones y personal de apoyo a la Gerencia General.

Gerencia Recursos Humanos: Desarrollar las actividades de capacitación , seguridad y salud del trabajo, seguridad social, plantillas de cargos y ocupaciones y de personal, reporte de pagos de salarios, estipendios, pago por resultado y estimulación, además los procesos de selección del personal y todas las actividades relacionadas con los expedientes laborales.

Gerencia Economía y Finanzas: Desarrollar la actividad económica financiera de la división de manera centralizada, para ello cuenta con dos grupos: Finanzas y Contabilidad.

Gerencia Logística Integral: Desarrolla las funciones de gestión, planificación y abastecimiento de toda la actividad logística de la división integrando las actividades de compras, almacenes, transportación de mercancías, portadores energéticos, inversiones, explotación del transporte y servicios internos.

Centro de Dirección: Controla el comportamiento del sistema de indicadores de eficiencia de las áreas principales, mantiene el control permanente de acceso a las instalaciones del Caney, así como el servicio de seguridad y protección en los principales objetivos, mantiene el control e información de las quejas y reclamaciones de los clientes (incluido el análisis y respuesta de las publicadas en la prensa nacional), también realiza el control sobre hechos extraordinarios.

Grupo Informático: Se encarga de supervisar y dar mantenimiento a todos los sistemas en explotación en la división, Garantizando el buen estado y



funcionamiento de los mismos y, logrando un alto nivel de informatización en la misma, brindar asistencia técnica u otro tipo de asesoría a los usuarios, y gestionar sus solicitudes, instalar sistemas y aplicaciones necesarias para el trabajo de los usuarios y velar por la disponibilidad de los servidores de los sistemas, entre otras actividades.

Gerencia de Soluciones: Desarrolla la actividad de ventas de mercancías así como las actividades de investigación, desarrollo y diseño para dar soluciones de las tecnologías que desarrolla. En ésta Gerencia se justifica la creación de siete grupos de trabajo: Ventas, Proyecto, Planta Exterior, Imagen e Identidad, Comunicaciones, Tierra Física y Energía y Electricidad.

Gerencia de Servicios Técnicos Integrales (STI): Desarrolla las actividades relacionadas con los servicios técnicos de Garantía y Post-garantía que incluye, equipamiento de clima, gastronomía, equipos de cómputo y electrodomésticos (atención a la población y a terceros) hasta el nivel municipal mediante la creación de Talleres, Brigadas y PPT.



Anexo 3

	Mensual						Acumulado					
	UM		UM		UM		UM		UM		UM	
Ventas Netas Totales	CUC	229.913,06	CUP	532.795,58	MT	2.122.714,23	CUC	8.834.567,73	CUP	10.531.340,59	MT	19.365.908,32
Ventas a Terceros	CUC	217.582,39	CUP	528.774,72	MT	746.357,11	CUC	8.741.736,59	CUP	10.485.599,16	MT	19.227.335,75
Ventas Internas	CUC	12.330,67	CUP	4.020,86	MT	16.351,53	CUC	92.831,14	CUP	45.741,43	MT	138.572,57
Ventas de Servicios	CUC	134.943,38	CUP	473.169,29	MT	608.112,67	CUC	3.167.535,02	CUP	7.939.954,57	MT	11.107.489,59
Ventas Servicios Terceros	CUC	133.101,32	CUP	469.656,13	MT	602.757,45	CUC	3.146.723,72	CUP	7.904.649,64	MT	11.051.373,36
Ventas de Servicios Internos	CUC	1.842,06	CUP	3.513,16	MT	5.355,22	CUC	20.811,30	CUP	35.304,93	MT	56.116,23
Venta de Mercancía Interna	CUC	10.488,61	CUP	507,70	MT	10.996,31	CUC	72.019,84	CUP	10.436,50	MT	82.456,34
Utilidad neta	CUC	14.041,07	CUP	62.135,11	MT	76.176,18	CUC	983.210,95	CUP	1.695.855,94	MT	2.679.066,89
Gastos Totales	CUC	56.805,61	CUP	314.053,69	MT	370.859,30	CUC	839.698,75	CUP	4.267.313,03	MT	5.107.011,78
Salario total(Costos + Gastos)	CUC		CUP	152.621,36	MT	152.621,36	CUC		CUP	3.545.749,89	MT	3.545.749,89
Salario Escala				94.943,77		94.943,77				1.292.029,59		1.292.029,59
Descanso Retribuido				12.365,97		12.365,97				295.082,62		295.082,62
Pago por resultado				20.440,41		20.440,41				1.614.772,87		1.614.772,87
Otros pagos fuerza de trabajo				24.871,21		24.871,21				343.864,81		343.864,81
Descanso Retribuido por licencia de maternidad				0,00		0,00				0,00		0,00
Costos servicios	CUC	70.066,98	CUP	153.367,14	MT	223.434,12	CUC	2.039.506,45	CUP	3.194.670,46	MT	5.234.176,91
Costos servicios terceros	CUC	68.224,92	CUP	149.853,98	MT	218.078,90	CUC	2.018.695,15	CUP	3.159.365,53	MT	5.178.060,68
Costos servicios internos	CUC	1.842,06	CUP	3.513,16	MT	5.355,22	CUC	20.811,30	CUP	35.304,93	MT	56.116,23
Costos servicios + Gastos	CUC	126.872,59	CUP	467.420,83	MT	594.293,42	CUC	2.879.205,20	CUP	7.461.983,49	MT	10.341.188,69
VAB Divisiones	CUC		CUP		MT		CUC		CUP		MT	9.550.058,42
VAB Empresa												0,00
Utilidad/VAB División												0,2805
Utilidad/VAB Empresa												#DIV/0!
Gasto Total por peso de venta	CUC	0,2471	CUP	0,5894	MT	0,1747	CUC	0,0950	CUP	0,4052	MT	0,2637
Gasto + Costo de los servicios por peso de venta	CUC	0,9402	CUP	0,9879	MT	0,9773	CUC	0,9090	CUP	0,9398	MT	0,9310
Gasto + Costo de servicios terceros por peso de venta	CUC	0,9394	CUP	0,9878	MT	0,9771	CUC	0,9084	CUP	0,9395	MT	0,9307
Gasto de Salario por peso de VAB División	CUC		CUP		MT		CUC		CUP		MT	0,3713
Gasto de Salario por peso de VAB Empresa												-

Anexo 4

Encuesta sobre competitividad empresarial interna

1. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente definida? ¿En qué nivel?

___ mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto



2. ¿En qué nivel se puede evaluar la información con que cuenta la empresa acerca de sus competidores (en cuanto a su reputación, calidad de sus productos, servicios, precios, etc.)?

___ mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

3. ¿La capacidad que tiene la fuerza de trabajo para enfrentar cambios y retos, se puede considerar como?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

4. ¿En qué nivel la formación del personal en la empresa responde a las necesidades de la organización?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

5. ¿los programas de calidad que se desarrollan en la empresa, teniendo en cuenta las exigencias de las normas establecidas, se consideran cómo?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

6. ¿En qué nivel se encuentran los procesos: tecnológicos, de investigación de nuevos productos y servicios, así como la innovación continua?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

7. ¿En qué nivel la información que poseen los estados financieros le está permitiendo a la empresa tomar decisiones oportunas?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

8. ¿Se considera que el nivel de satisfacción del personal en el trabajo es?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___ alto

9. ¿La orientación que se le da al cliente interno se puede considerar como?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___
alto

10. ¿En qué nivel la empresa está actualizada en materias de nuevos desarrollos en programas, equipos de cómputo y automatizados?

___ Mínimo ___ bajo ___ medio ___
alto

11. ¿Se puede considerar que los niveles de competitividad de la empresa pueden considerarse cómo?



__ Mínimo __ bajo __ medio __
alto

Anexo 5:

Encuesta sobre competitividad empresarial externa.

1. ¿La presencia de nuevos competidores en los sectores se puede considerar como?
__mínimo __bajo __medio __alto
2. ¿Las ventas de sus productos se pueden considerar?
__mínimo __bajo __medio __alto
3. ¿El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es?
__mínimo __bajo __medio __alto
4. ¿En qué nivel se encuentran los sistemas de investigación que permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente externo?
__mínimo __bajo __medio __alto
5. ¿La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware- software y cursos de formación)? ¿En qué nivel?
__mínimo __bajo __medio __alto
6. ¿La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas? ¿En qué nivel?
__mínimo __bajo __medio __alto
7. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo? ¿En qué nivel?
__mínimo __bajo __medio __alto
8. ¿La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto? ¿En qué nivel?
__mínimo __bajo __medio __alto



9. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad? ¿En qué nivel?
 __mínimo __bajo __medio __alto
10. ¿La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto presenta? ¿En qué nivel?
 __mínimo __bajo __medio __alto
11. ¿Los niveles de competitividad de la empresa pueden considerarse?
 __mínimo __bajo __medio __alto

Anexo 6:

Validación del modelo según parámetros establecidos por expertos.

Resultados del SSPS. Resultados de la encuesta (interna y Externa)

Resultados de la encuesta de competitividad interna.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,683	11

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
1. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente definida? ¿En qué nivel?	1,0000	,00000	9
2. ¿En qué nivel se puede evaluar la información con que cuenta la empresa acerca de sus competidores (en cuanto a su reputación, calidad de sus productos, servicios, precios, etc.?)	2,7778	,66667	9
3. ¿La capacidad que tiene la fuerza de trabajo para enfrentar cambios y retos, se puede considerar como?	1,0000	,00000	9
4. ¿En qué nivel la formación del personal en la empresa responde a las necesidades de la organización?	1,0000	,00000	9
5. ¿los programas de calidad que se desarrollan en la empresa, teniendo en cuenta las exigencias de las normas establecidas, se consideran cómo?	1,1111	,33333	9
6. ¿En qué nivel se encuentran los procesos: tecnológicos, de investigación de nuevos productos y servicios, así como la innovación continua?	1,8889	,33333	9
7. ¿En qué nivel la información que poseen los estados financieros le está permitiendo a la empresa tomar decisiones oportunas?	1,0000	,00000	9
8. ¿Se considera que el nivel de satisfacción del personal en el trabajo es?	1,3333	,50000	9
9. ¿La orientación que se le da al cliente interno se puede considerar como?	1,2222	,44096	9
10. ¿En qué nivel la empresa está actualizada en materias de nuevos desarrollos en programas, equipos de cómputo y automatizados?	2,2222	,66667	9
11. ¿Se puede considerar que los niveles de competitividad de la empresa pueden considerarse cómo?	1,4444	,72648	9



Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente definida? ¿En qué nivel?	15,0000	5,500	,000	,690
2. ¿En qué nivel se puede evaluar la información con que cuenta la empresa acerca de sus competidores (en cuanto a su reputación, calidad de sus productos, servicios, precios, etc.?)	13,2222	3,444	,651	,582
3. ¿La capacidad que tiene la fuerza de trabajo para enfrentar cambios y retos, se puede considerar como?	15,0000	5,500	,000	,690
4. ¿En qué nivel la formación del personal en la empresa responde a las necesidades de la organización?	15,0000	5,500	,000	,690
5. ¿los programas de calidad que se desarrollan en la empresa, teniendo en cuenta las exigencias de las normas establecidas, se consideran cómo?	14,8889	5,361	,018	,702
6. ¿En qué nivel se encuentran los procesos: tecnológicos, de investigación de nuevos productos y servicios, así como la innovación continua?	14,1111	4,361	,738	,609
7. ¿En qué nivel la información que poseen los estados financieros le está permitiendo a la empresa tomar decisiones oportunas?	15,0000	5,500	,000	,690
8. ¿Se considera que el nivel de satisfacción del personal en el trabajo es?	14,6667	4,750	,229	,682
9. ¿La orientación que se le da al cliente interno se puede considerar como?	14,7778	4,444	,463	,639
10. ¿En qué nivel la empresa está actualizada en materias de nuevos desarrollos en programas, equipos de cómputo y automatizados?	13,7778	3,194	,781	,541
11. ¿Se puede considerar que los niveles de competitividad de la empresa pueden considerarse cómo?	14,5556	4,028	,324	,682



Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
16,0000	5,500	2,34521	11

Resultados de la encuesta de competitividad externa.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,689	11

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
1. ¿La presencia de nuevos competidores en los sectores se puede considerar como?	3,0000	,00000	9
2. ¿Las ventas de sus productos se pueden considerar?	1,8889	,33333	9
3. ¿El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es?	1,0000	,00000	9
4. ¿En qué nivel se encuentran los sistemas de investigación que permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente externo?	1,0000	,00000	9
5. ¿La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware-software y cursos de formación)? ¿En qué nivel?	2,4444	,88192	9
6. ¿La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas? ¿En qué nivel?	2,2222	,66667	9
7. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo? ¿En qué nivel?	1,0000	,00000	9
8. ¿La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto? ¿En qué nivel?	1,0000	,00000	9
9. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad? ¿En qué nivel?	1,6667	,70711	9
¿La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto presenta? ¿En qué nivel?	1,8889	,33333	9
11. ¿Los niveles de competitividad de la empresa pueden considerarse?	1,8889	,33333	9



Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿La presencia de nuevos competidores en los sectores se puede considerar como?	16,0000	5,500	,000	,696
2. ¿Las ventas de sus productos se pueden considerar?	17,1111	4,361	,738	,616
3. ¿El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es?	18,0000	5,500	,000	,696
4. ¿En qué nivel se encuentran los sistemas de investigación que permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente externo?	18,0000	5,500	,000	,696
5. ¿La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware-software y cursos de formación? ¿En qué nivel?	16,5556	3,278	,452	,678
6. ¿La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas? ¿En qué nivel?	16,7778	4,444	,217	,708
7. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo? ¿En qué nivel?	18,0000	5,500	,000	,696
8. ¿La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto? ¿En qué nivel?	18,0000	5,500	,000	,696
9. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad? ¿En qué nivel?	17,3333	3,250	,686	,579
10. ¿La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto presenta? ¿En qué nivel?	17,1111	4,361	,738	,616
11. ¿Los niveles de competitividad de la empresa pueden considerarse?	17,1111	4,361	,738	,616

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
19,0000	5,500	2,34521	11



Anexo 7

Análisis de la situación económica de la empresa:

Presentación de los estados financieros.

INDICADORES	UM	ACUMULADO 2015	ACUMULADO 2016	AUMENTOS Y DISMINUCIONES
Ventas Netas Totales	MT	16.764.730,34	19.365.908,32	+
Utilidad Neta	MT	2.560.315,95	2.679.066,89	+
Gasto Totales	MT	4.457.188,18	5.107.011,78	+
Salario total(Costos + Gastos)	MT	3.562.776,46	3.545.749,89	-
Costos servicios	MT	5.076.961,83	5.234.176,91	+
Costos servicios terceros	MT	5.055.160,12	5.178.060,68	+
Costos servicios internos	MT	21.801,71	56.116,23	+
Costos servicios + Gastos	MT	9.534.150,01	10.341.188,69	+
Valor Agregado Bruto (VAB)	MT	8.793.091,97	9.550.058,42	+
Gasto Total por peso de venta	MT	0,2659	0,2637	-
Gasto + Costo de los servicios por peso de venta	MT	0,8980	0,9310	+
Gasto + Costo de servicios terceros por peso de venta	MT	0,8977	0,9307	+
Gasto de Salario por peso de VAB	MT	0,4052	0,3713	-



Anexo 8

Informe Micmac Copextel

PRESENTACION DE LAS VARIABLES

LISTA DE VARIABLES

1. Sistema de gestión de la empresa. (Gestión)
2. Los procesos tecnológicos. (Procesos)
3. Satisfacer de los clientes externos (Clientes)
4. Infraestructura física. (Infraestructu)
5. Procesos de innovación. (Innovación)
6. Estrategias de venta. (Venta)
7. Eficiencia y eficacia económica. (Efic,Efica)
8. Niveles de productividad según VAB. (VAB)
9. Productividad del personal. (Productiv)
10. 10- Correlación productividad - promedio de trabajadores (Prom de Wd)
11. Beneficios. (Beneficios)
12. Correlación salario - costos de producción. (Sal-Costo)

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

- 0 : Sin influencia



- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	85 %	78 %
2	93 %	100 %
3	108 %	100 %
4	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Gráfico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Influencias directas potenciales

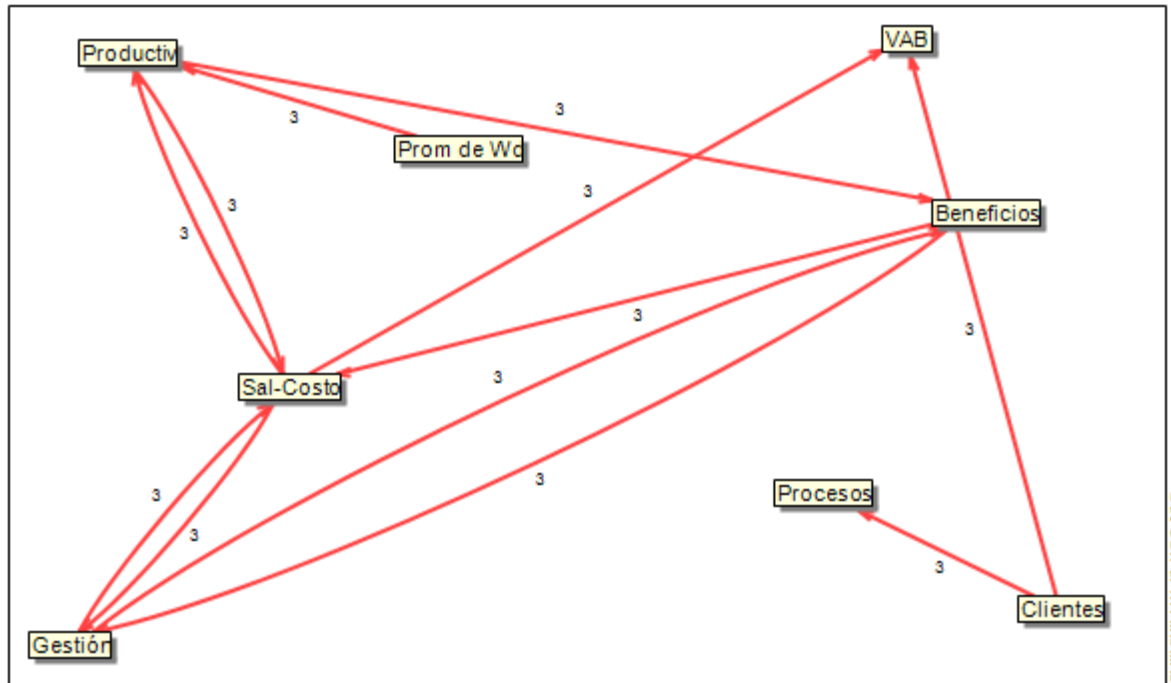
Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	85 %	78 %
2	93 %	100 %
3	108 %	100 %
4	100 %	100 %



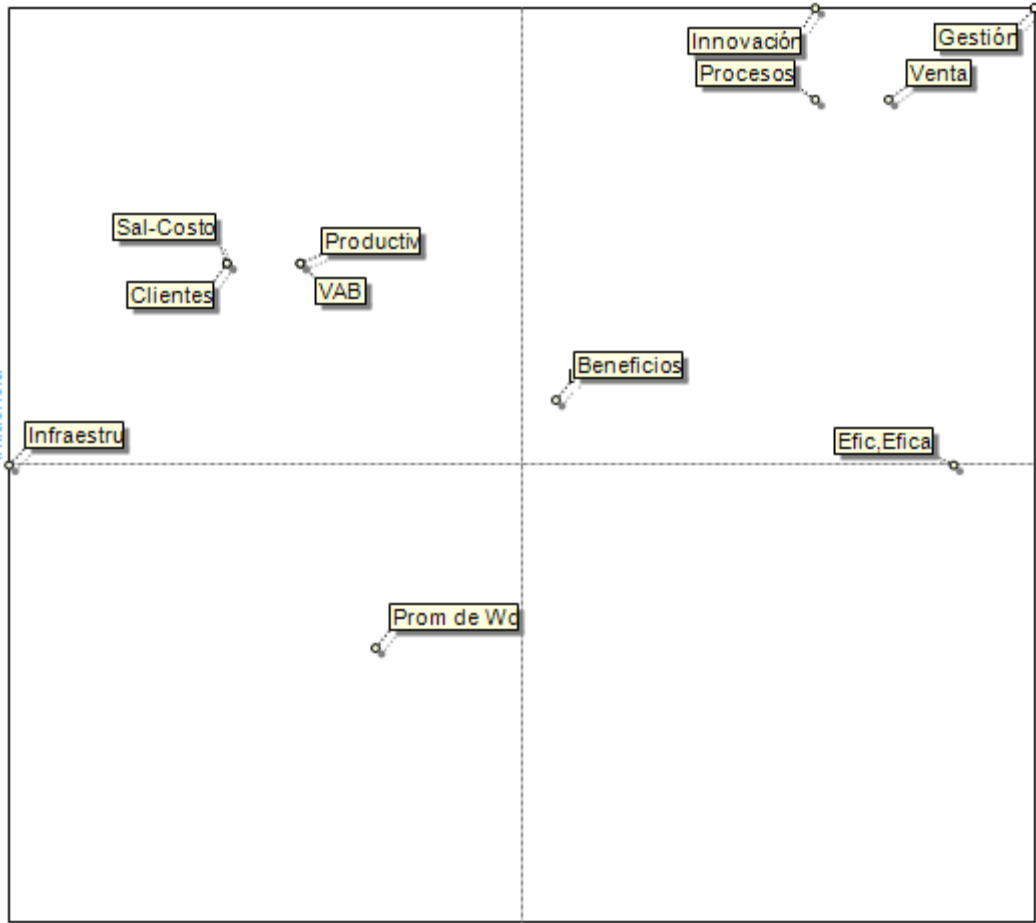
Gráfico de influencias directas



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes



Plano de influencias / dependencias directas



© LPSOR-EPTA-MICMAC

dependencia

	1 : Gestión	2 : Procesos	3 : Clientes	4 : Infraestructura	5 : Innovación	6 : Venta	7 : Efic, Efica	8 : VAB	9 : Productiv	10 : Prom de Wd	11 : Beneficios	12 : Sal-Costo
1 : Gestión	0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
2 : Procesos	3	0	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
3 : Clientes	3	3	0	0	2	3	2	3	2	2	1	2
4 : Infraestructura	2	2	2	0	3	2	2	3	3	3	3	2
5 : Innovación	3	3	3	3	0	3	2	3	3	2	3	3
6 : Venta	2	2	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3
7 : Efic, Efica	3	2	3	2	2	2	0	2	3	2	3	2
8 : VAB	2	3	2	2	1	2	2	0	2	3	2	2
9 : Productiv	3	2	2	0	3	3	3	1	0	0	3	3
10 : Prom de Wd	3	3	2	0	2	2	3	3	3	0	2	1
11 : Beneficios	3	2	2	1	3	3	3	1	0	0	0	3
12 : Sal-Costo	3	2	1	0	3	2	3	3	3	2	1	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

