

# **EVALUACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD PARA UN GRUPO DE RUBROS EXPORTABLES EN CIENFUEGOS**

## **EVALUATION OF DECISIVE FACTORS OF THE COMPETITIVENESS FOR A GROUP OF EXPORTABLE PRODUCTS IN CIENFUEGOS**

**Francisco Ángel Becerra Lois**

Universidad de Cienfuegos, Cuba

[fbecerra@ucf.edu.cu](mailto:fbecerra@ucf.edu.cu)

**Alina de las Mercedes Pérez Aguayo**

Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Cienfuegos, Cuba

[vice.cientifica@aneccfg.co.cu](mailto:vice.cientifica@aneccfg.co.cu)

---

### **Resumen**

El presente artículo tiene el propósito de evaluar la incidencia de determinados factores en la competitividad de un conjunto de productos exportables seleccionados en el territorio de Cienfuegos, para un período de cinco años: 2007-2011. Para ello se diseñó un procedimiento metodológico que permite realizar la evaluación, considerando el análisis de veintiséis factores, clasificados en las dimensiones meta, macro, meso y micro. El resultado fundamental del trabajo permitió identificar el factor calidad del producto como el más importante para lograr la competitividad. Además, fueron evaluados por los especialistas otros nueve factores con alta influencia, y otros catorce, en los que se debe enfatizar con vistas a mejorar la competitividad de los productos exportables, diferenciando los controlables por la empresa, de los controlables por el gobierno o difícilmente controlables y que el empresario debe dominar, en la medida de sus posibilidades, para lograr colocar productos competitivos en el mercado internacional.

**Palabras claves:** Competitividad, factores de competitividad, rubros exportables.

### **Abstract**

The present paper has the purpose of evaluating the incidence of the decisive factors in the competitiveness of group of exportable products selected in the territory of Cienfuegos, for five year-old period: 2007 -2011. For that, was designed the methodological procedure to evaluation, considering the analysis of twenty-six factors, classified in the dimensions target, macro, meso and micro. The principal result allowed identifying the factor quality of the product, as the most important to improve the competitiveness. Also, they were evaluated by the specialists other nine factors with high influences, and other fourteen, in those that should be emphasized with to view to improving the competitiveness of the exportable products, differentiating the controllable for the enterprise, of the controllable ones for the government or difficulty controllable and that the manager should restrains, in the measure of his possibilities, to be able to place competitive products in the international market.

**Keywords:** competitiveness, factors of competitiveness and exportable rubles

**Clasificación JEL:** L00, M00.

## Introducción

El escenario mundial en que se desarrolla el comercio ha evolucionado junto a las transformaciones de la economía en las diferentes formaciones económico-sociales. El proceso de producción capitalista propició el desarrollo del comercio y su expansión de las fronteras nacionales a escala mundial. El nivel de desarrollo de la internacionalización de la producción y el capital dieron lugar a la aparición del concepto de globalización, entendida como el aumento de las relaciones comerciales entre países favorecidos por el desarrollo tecnológico, los tratados comerciales y el flujo de capitales a escala mundial.

A raíz de estas transformaciones, las teorías económicas del comercio se han modificado, dado que las ventajas competitivas han sustituido a las comparativas, y reconocen que la competencia es dinámica, sistémica y evoluciona continuamente. Surge entonces el concepto competitividad como variable relacionada con la capacidad de las empresas de mantener o incrementar su cuota de mercado en cualquier dimensión.

En los últimos años se constata un significativo crecimiento del comercio mundial con unas tasas incluso superiores al crecimiento de la producción mundial. Estos altos porcentajes reflejan la apertura al comercio y el impulso de la actividad económica internacional. Toda una serie de factores relacionados con el entorno económico, empresarial, los consumidores y las actuaciones de los gobiernos están impulsando este desarrollo.

No todas las empresas, sectores y países tienen iguales ventajas competitivas. El aumento de la productividad basado en el avance tecnológico es un factor determinante para lograr ventajas competitivas dinámicas, pero no es suficiente. Existen múltiples factores e indicadores que intervienen en su alcance y que pueden ser analizados según las dimensiones externas e internas del fenómeno.

En la actualidad, la economía internacional está inmersa en una crisis estructural sistémica que afecta a todos los países, y de su impacto Cuba no ha estado exenta. La economía cubana, abierta y dependiente de sus relaciones económicas externas, ha sufrido la repercusión directa de esta coyuntura internacional, lo que se manifiesta en la inestabilidad de los precios de sus productos y servicios de exportación, así como en mayores restricciones con respecto a las posibilidades de financiamiento externo. Internamente, los productores cubanos han chocado con muros de insuficiencias, ejemplificados por la falta de estudio de mercados, el divorcio entre productores y comercializadores, la carencia de medios de transporte, el uso de tecnologías obsoletas y la adopción de esquemas cerrados, factores que han contribuido al desaliento, la falta de estímulo a los productores y, por consiguiente, la extinción –a veces antes de nacer– de una cultura exportadora. Existen factores que conspiran contra la aspiración de aumentar la capacidad exportadora del país, como la excesiva centralización, falta de

materias primas, costos elevados que restan competitividad y falta de información de los aportes que realizan en divisas las exportaciones de determinados productos, convirtiéndose estos en factores desestimulantes en el surgimiento de una cultura exportadora entre los trabajadores de las empresas productoras.

La provincia de Cienfuegos cuenta en la cartera de rubros exportables con más de 40 productos y servicios. En el período de 2007 a 2011 entregaba cada año un promedio de 19 productos y servicios como fondos exportables, representando a los siguientes organismos/ministerios: Sideromecánica (SIME), Industria Básica (MINBAS), Construcción (MICONS), Azúcar (MINAZ o empresa AZCUBA), Pesca (MIP), Alimentaria (MINAL), Agricultura (MINAG), Órganos Locales del Poder Popular (OLPP), Salud Pública (MINSAP) y Educación Superior (MES). Se destacan en el territorio de Cienfuegos como fondos exportables los productos: clinker, camarón fresco y congelado, azúcar, alcohol refinado, café, tabaco, miel de abejas y los cítricos industria. En 2010 se incluyó la producción de carbón y biorat que se entregaron también en 2011, así como el vidatox. Los aportes de los renglones para la exportación de Cienfuegos no han sido los esperados en los últimos años. Al cierre de 2011, en el caso de los productos consolidados, clinker y chatarra dejaron de aportar 262 miles de pesos, y de los productos tradicionales, el camarón en sus diferentes surtidos –fresco, cola y partido– incumplió en un 31,6% el plan de captura. De los productos en fomento, no se alcanzó el plan de entrega por ALFICSA de alcohol fino, incumpliendo en 34.8 Mhl, por lo que se dejó de aportar 3 millones 101 miles de pesos, debido a una ejecución de las exportaciones previstas a un precio inferior al planificado.

Esta desfavorable situación requiere de un análisis profundo de los factores influyentes, toda vez que la obtención de productos y servicios exportables constituyen una fuente primordial de ingresos al país. La política económica que se propone en los Lineamientos del VI Congreso del Partido y la Revolución, en función de dar solución a estos problemas de las exportaciones, está definida en el aspecto III sobre Política Económica Externa. De lo anteriormente expuesto, se deriva la necesidad de realizar una valoración objetiva de los factores que influyen en la competitividad de las exportaciones, con vistas a trazar planes de acción orientados a fomentar una cultura exportadora.

Luego, el propósito general del artículo consiste en evaluar los factores determinantes de la competitividad de un grupo de rubros exportables seleccionados en la provincia de Cienfuegos, para el período 2007–2011.

### **Metodología utilizada**

Para una mejor comprensión del contenido de la investigación, los autores consideran de gran utilidad los conceptos básicos de competitividad expresados por la Dra. Ileana Díaz Fernández (2003) en su artículo Marketing y competitividad. La autora define:

*Competencia:* Igualar una cosa a otra en la perfección o en las propiedades. Grado de rivalidad económica en el mercado.

*Concurrencia:* Existencia de un número significativo de competidores con libertad de acceso, de movilidad y de salida en el mercado.

*Competitividad:* Capacidad de competencia. Posición relativa de la empresa frente a sus concurrencias y aptitud para sostenerla de forma duradera y de mejorarla si es posible.

*Ventaja competitiva:* Habilidad, recurso, conocimiento, posición o atributo que posee una empresa de lo que carecen sus competidores o poseen en menor medida, que hace posible defender o mejorar su posición competitiva.

*Fuerza competitiva:* Acción o circunstancia que se integra en la estructura competitiva del sector en que actúa la empresa, y que influye en la formalización y desarrollo de su estrategia.

Eduardo Bueno (1993) plantea que la competitividad debe entenderse como la capacidad para poder competir del agente económico. En el caso de la empresa, la define como la posición relativa frente a sus competidores, (conurrencia) y la aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible.

En su tesis doctoral, Ledia A. Leal Fernández, conceptualiza la competitividad como “la capacidad que tiene un sujeto económico determinado para identificar el complejo conjunto de factores relevantes que le permitan obtener ventajas potenciales con respecto a sus competidores, actuar en correspondencia con ellos y vender su producción o servicio, manteniendo, al menos, sostenidamente su cuota de mercado en el largo plazo, desarrollarse y conservar el medio ambiente” (Leal, 2003, p. 38).

Por su parte, Fernando Hernández (2006), en su tesis doctoral propone un modelo integral de competitividad económica, el cual hace referencia a los sistemas productivos y a la competencia nacional e internacional. Plantea: “Los sistemas productivos se han visto consternados a trabajar en la renovación permanente de sus ventajas competitivas tipo Porter y las dinámicas de aptitud señaladas por Riffieux (1994), definidas como la capacidad de una organización local para crecer, su capacidad de creación de recursos y de competencia de las organizaciones y clúster locales e internacionales” (Hernández, 2006, p. 18). Esta afirmación refuerza el planteamiento del nuevo desafío de los sistemas productivos y hace alusión a que la participación en el mercado internacional es clave para la supervivencia de las empresas locales, las cuales deben preparar todas y cada una de las actividades y ajustes a las necesidades y oportunidades de los mercados internacionales para llegar a ser participantes, ya que, debido a la globalización gradual del mercado, las empresas cada vez tienen menos tiempo para ajustarse a las nuevas realidades.

Para Hernández, en lo referente a la importancia de la internacionalización de las empresas tradicionales locales a través de la exportación como factor competitivo, la base más fuerte analizada es la teoría de las ventajas competitivas de David Ricardo. Esta establece que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El

resultado de esta especialización es que la producción mundial y, en consecuencia, su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, serán mayores que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible (Ricardo, 1817 citado en Hernández, 2006).

Con respecto a la conceptualización del término competitividad, resulta muy interesante y abarcadora la explicación que da el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba en las conferencias del Diplomado de Comercio Exterior. Argumentan que va dirigida a la capacidad de un país/empresa/industria para generar proporcionalmente y de manera eficiente más mercancías y servicios que sus competidores nacionales/internacionales. La competitividad no se limita al mero hecho de competir, sino que va mucho más allá; implica un proceso de mejora continua, de comparación de resultados y de búsqueda permanente de la excelencia.

### **Definición de las dimensiones de competitividad**

Para Bueno Campos (1993), en la competitividad de la empresa se entremezclan dos dimensiones. El autor señala una primera dimensión “externa”, que considera los aspectos que provienen de la situación económica del país, y la segunda, la dimensión “interna”, que contiene los aspectos que explican la mayor o menor existencia de ventajas competitivas en la empresa. De ello se deriva que la primera dimensión influye en todas las empresas, aunque en magnitudes distintas, según sean las posiciones competitivas y circunstancias individuales de las mismas (Bueno, 1993).

Destaca que a un nivel global, la competitividad de una economía en la dimensión externa se determina en función del diferencial de inflación existente entre la misma y el resto de los países competidores, así como por la evolución del tipo de cambio de su moneda. También suelen emplearse otros indicadores, bien de manera individual o combinados bajo determinado criterio.

En igual sentido, se suelen manejar diversos indicadores o factores explicativos de la competitividad específica de la empresa, los cuales no dejarán de verse influidos por lo que explican la competitividad a nivel de país. En conclusión, la capacidad para competir de una empresa no solo puede ser explicada por sus aspectos propios, sino que, en cierta medida, depende de las condiciones competitivas del país en que se integra, con relación a los competidores extranjeros entrantes en el mismo o bajo la perspectiva de competir en otros mercados internacionales. Es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad como conjunto.

En concordancia con los criterios de Eduardo Bueno, Fernando Ávalos (2006) coincide con la necesidad del análisis desde las dimensiones externas e internas. Desde su perspectiva, la competitividad es producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes: meta, macro, meso y micro.

El análisis coincide con Lira Silva (2005), el cual se vale de un polígono de interacciones tipo Porter, en el que los

vértices podrían estar dados por: el nivel meta: factores que influyen en la capacidad de concertación estratégica de actores y la construcción colectiva de una visión de desarrollo a nivel territorial, nacional y local; el nivel macro: factores del contexto macroeconómico que favorecen o dificultan el desarrollo del territorio; el nivel meso: contempla las infraestructuras productivas económicas y políticas institucionales que dan soporte al desarrollo del territorio, y el nivel micro: implica la estructura empresarial del territorio, su nivel de integración y desarrollo tecnológico.

### **Identificación de los factores determinantes de la competitividad**

La instauración de la competitividad como un objetivo de desarrollo presupone tener alguna idea sobre cómo se promueve y apoya a los países en la elevación sostenida de la productividad de sus diversas actividades. De acuerdo con Michael Porter, cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad: la dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializadas que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones; la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades; la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas; y las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. En su conjunto, estos cuatro factores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo (Porter, 1990).

Anteriormente se explicó que para Bueno Campos existen dos dimensiones de la competitividad empresarial: externas e internas. En cada caso, el autor citado identifica los factores que influyen en ella, los que clasifica como tangibles e intangibles. Sobre estos asume que los principales factores tangibles que se miden en la dimensión externa son: tasa de variación del Producto Interno Bruto, tasa de variación de la inflación, costos laborales unitarios y tipo de cambio real, y en los intangibles: apertura al exterior, desarrollo tecnológico (sistema de ciencia y tecnología), nivel de competencia industrial y cultura empresarial.

En el caso de la dimensión interno y tangible señala el tamaño, crecimiento, productividad, rentabilidad; en lo intangible: internacionalización, innovación, actitud estratégica, calidad total y diseño industrial. Otra forma que plantea el autor para entender la competitividad desde la perspectiva estratégica es conocer cuáles son las fuentes por las que se pueden generar las ventajas de la empresa para competir. Las categorías que utiliza son las fuentes

de fuerzas competitivas directas e indirectas.

En general, los autores citados coinciden en que los determinantes de la competitividad sistémica son: Nivel meta: patrones básicos de organización política, jurídica y económica, factores socioculturales y valores compartidos que alientan la dinámica empresarial y capacidad estratégica y política de los actores sociales para el logro de consensos en los objetivos y estrategias de largo plazo. Nivel macro: política monetaria, política presupuestaria, política fiscal, política comercial, política de competencia y política cambiaria. Nivel meso: política de exportaciones e importaciones, política de infraestructura física, política educacional, política tecnológica, política de desarrollo industrial, política regional y política medioambiental. Nivel micro: capacidad de gerencia, diseño de estrategias empresariales, gestión de la innovación, aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor, integración en redes de cooperación tecnológica, reorganización de la logística entre empresas y promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes.

Sobre la base de los postulados teóricos analizados hasta aquí, se propone a continuación un procedimiento metodológico para la evaluación. Debe destacarse que en la bibliografía consultada no se encontró un procedimiento acorde con objetivo propuesto, aunque se debe reconocer la utilidad de las investigaciones sobre la competitividad a nivel territorial y empresarial, como soporte imprescindible para la identificación de las dimensiones y factores, no así para la elaboración del procedimiento de evaluación de dichos factores. A continuación se exponen las fases, etapas y pasos a seguir que se plantean en el procedimiento.

**Tabla Nº 1. Propuesta de procedimiento para evaluación de los factores determinantes de la competitividad**

| Fases  | Etapas  | Técnicas                              |
|--|---|---------------------------------------|
| Fase I: Selección de dimensiones y factores de competitividad  | a) Selección de las dimensiones de competitividad.                          | Análisis bibliográfico                |
|  | b) Selección de los factores de competitividad.                             | Análisis bibliográfico                |
| Fase II: Caracterización de los rubros exportables a seleccionar   | c) Caracterización del objeto de estudio (rubros exportables).              | Análisis documental                   |
| Fase III: Definición del criterio de expertos, técnicas y herramientas a utilizar                              | d) Definición del criterio de expertos, técnicas y herramientas a utilizar. | Análisis bibliográfico                |
| Fase IV: Evaluación de los factores determinantes en la competitividad de los rubros exportables seleccionados | a) Análisis cualitativo.  | Entrevistas, encuestas                |
|  | b) Análisis cuantitativo.   | Análisis de documentos<br>Observación |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Evaluación de la competitividad de los rubros exportables seleccionados**

Los autores se inclinan por el enfoque mixto para realizar este tipo de investigación, considerando que existen factores determinantes de la competitividad sobre los que se basa la evaluación, que pueden ser analizados cualitativamente y otros son medibles cuantitativamente.

### ***Análisis cualitativo:***

Elaboración de la encuesta a aplicar para la evaluación de la competitividad de los rubros exportables seleccionados de la provincia de Cienfuegos.

Para la evaluación cualitativa de la competitividad de los rubros exportables seleccionados de la provincia de Cienfuegos se propone la aplicación de un cuestionario y un guion para las entrevistas. En el procedimiento propuesto el cuestionario es vital para el desarrollo de la investigación. Es un cuestionario de elaboración propia, que está dirigido a los especialistas de las entidades productoras, comercializadoras y/o exportadoras de rubros exportables seleccionados. Se utilizan ítems con niveles de medida ordinal y nominal.

### ***Análisis cuantitativo:***

Para el análisis cuantitativo de la competitividad de rubros exportables seleccionados, se utiliza la información estadística captada correspondiente al período a evaluar, toda vez que estas han sido procesadas por fuentes oficiales. Para ello:

1. Se definen los indicadores a tener en cuenta en el estudio.
2. Se elaboran tablas de análisis con la información recopilada.
3. Se construyen indicadores a partir de los datos con que se cuenta, según los objetivos que persiga el estudio.
4. Se analizan los comportamientos de los indicadores presentados y contruidos resultantes de los cálculos efectuados.

## **Resultados**

Con anterioridad, se explicó el procedimiento propuesto para la evaluación de la competitividad de los rubros exportables seleccionados, que consta de cuatro fases, y a continuación se aplica el procedimiento en el orden expuesto. Primeramente, se efectuó la selección de las dimensiones y, luego, los factores de competitividad para la evaluación. Posteriormente, se realizó una caracterización de los rubros exportables seleccionados de la provincia de Cienfuegos, con el análisis correspondiente de la muestra. Se aplicó la encuesta diseñada para los expertos, y se reflejan los resultados en la Tabla 2. Comprende también el análisis cuantitativo. Para el desarrollo del análisis cualitativo, se definieron 53 variables, que fueron procesadas con la ayuda del paquete estadístico

SPSS, versión 19.0. El análisis de fiabilidad de las encuestas aplicadas a los especialistas de las empresas productoras de rubros exportables arrojó un Alpha de Cronbach de 0,949, con lo cual quedó demostrado el alto grado de fiabilidad.

**Tabla Nº 2. Evaluación de los factores de la competitividad de los rubros exportables seleccionados en la provincia Cienfuegos**

| Dimensión    | No  | Factores   | Evaluación de los expertos |                 |                    |                 |  | Evaluación por Factores                     | Evaluación por Dimensiones |
|--------------|---|--|----------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--|---|----------------------------|
|              |   |  | Si favorecen               | No favorecen    |                    |                 |  |   |                            |
| <b>Meta</b>  | 1   | Patrones básicos de organización política, jurídica y económica. | Si favorecen               | No favorecen    |                    |                 |  | Si favorecen<br><b>Alta incidencia</b>      | <b>Media incidencia</b>    |
|              |   |  | 71.4                       | 23.8            | 4.8                |                 |  |   |                            |
|              | 2   | Factores socioculturales del entorno.                            | Si                         | No              | En cierta medida   |                 |  | En cierta Medida<br><b>Incidencia Media</b> |                            |
|              |   |  | 31.0                       | 28.6            | 40.5               |                 |  |   |                            |
| 3            | Valores compartidos de las organizaciones.                | Incidencia alta  | Incidencia baja            | No inciden      |                    |                 | Si inciden<br><b>Alta incidencia</b>         |   |                            |
|              |   | 66.7   | 26.2                       | 7.1             |                    |                 |  |   |                            |
| 4            | Capacidad estratégica y política de los actores sociales. | Permiten   | Permiten en parte          | No lo permiten  |                    |                 | Permiten en parte<br><b>Incidencia Media</b> |   |                            |
|              |   | 26.2   | 61.9                       | 11.9            |                    |                 |  |   |                            |
| <b>Macro</b> | 5   | Política monetaria.  | Muy baja influencia        | Baja influencia | Mediana influencia | Alta influencia | Muy alta influencia                          | <b>Alta incidencia</b>                      | <b>Media incidencia</b>    |
|              |   |  | 9.6                        | 7.2             | 11.9               | 26.6            | 35.7   |   |                            |
|              | 6   | Política presupuestaria.   | 11.9                       | 4.8             | 21.5               | 30.9            | 23.8   | <b>Incidencia media</b>                     |                            |
|              | 7   | Política fiscal.   | 4.8                        | 28.6            | 26.2               | 21.4            | 14.3   | <b>Incidencia media</b>                     |                            |
|              | 8   | Política comercial.  | 2.4                        | 14.3            | 21.4               | 30.9            | 31.0   | <b>Alta incidencia</b>                      |                            |
|              | 9   | Política de competencia.   | 4.8                        | 11.9            | 19.0               | 26.1            | 30.9   | <b>Incidencia media</b>                     |                            |
| 10           | Política cambiaria.                                       | 2.4  | 11.9                       | 21.4            | 30.9               | 26.2            | <b>Incidencia media</b>                      |   |                            |

|              |    | Excelente  | Buena               | Regular         | Mala               |                 |                     |                     |                 |
|--------------|----|--|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| <b>Meso</b>  | 11 | Política de exportaciones e importaciones.                                 | 7.1                 | 47.6            | 21.4               | 14.3            |                     | Regular             | Regular         |
|              | 12 | Política de infraestructura física.  | 2.4                 | 35.7            | 40.5               | 11.9            |                     | Regular             |                 |
|              | 13 | Política educacional.  | 9.5                 | 54.8            | 26.2               |                 |                     | Buena               |                 |
|              | 14 | Política tecnológica.  |                     | 16.7            | 59.5               | 16.7            |                     | Regular             |                 |
|              | 15 | Política de desarrollo industrial.   |                     | 28.6            | 47.6               | 16.7            |                     | Regular             |                 |
|              | 16 | Política regional.   |                     | 50.0            | 33.3               | 7.1             |                     | Regular             |                 |
|              | 17 | Política medioambiental.   | 4.8                 | 47.6            | 38.1               | 2.4             |                     | Regular             |                 |
| <b>Micro</b> | 18 | Capacidad de gerencia.   | Muy baja influencia | Baja influencia | Mediana influencia | Alta influencia | Muy alta influencia |                     | Alta incidencia |
|              |    |  | 11.9                | 4.8             | 16.7               | 33.3            | 31.0                | Alta incidencia     |                 |
|              | 19 | Diseño de estrategias empresariales.                                       | 9.5                 | 2.4             | 23.8               | 33.3            | 30.9                | Alta incidencia     |                 |
|              | 20 | Gestión de la innovación.  | 2.4                 | 14.2            | 30.9               | 42.9            | 9.5                 | Incidencia media    |                 |
|              | 21 | Aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor. | 0                   | 11.9            | 19.1               | 59.5            | 9.5                 | Alta incidencia     |                 |
|              | 22 | Productividad.   | 7.2                 | 2.4             | 14.3               | 23.8            | 52.4                | Alta incidencia     |                 |
|              | 23 | Calidad del producto.  | 0                   | 0               | 9.6                | 19.0            | 71.4                | Muy alta incidencia |                 |
|              | 24 | Integración en redes de cooperación tecnológica                            | 21.4                | 14.3            | 14.2               | 38.1            | 11.9                | Incidencia media    |                 |
|              | 25 | Reorganización de la logística entre empresas.                             | 2.4                 | 7.2             | 19.1               | 38.1            | 26.2                | Incidencia media    |                 |
|              | 26 | Promoción de interacción de proveedores, productores y clientes.           | 7.2                 | 7.2             | 16.7               | 28.6            | 33.3                | Alta incidencia     |                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

Presentado el resumen, se concluye que, según el criterio de los expertos, el factor más importante para lograr la competitividad de los productos exportables de Cienfuegos es la calidad del producto, ya que es el único factor que obtuvo evaluación de muy alta incidencia.

Los especialistas consideran en sus evaluaciones la incidencia alta de otros factores, los que se enuncian a continuación, por dimensiones.

*Dimensión meta:* patrones básicos de organización política, jurídica y económica y valores compartidos de las organizaciones.

*Dimensión macro:* política monetaria y política comercial.

*Dimensión micro:* productividad, aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor, diseño de estrategias empresariales, promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes y capacidad de gerencia.

*Dimensión meso:* La incidencia de las políticas del territorio sobre la competitividad de los productos exportables seleccionados fue valorada de Regular. Los expertos solo evaluaron de Bien en esta dimensión la influencia del factor política educacional.

### **Análisis cuantitativo:**

Para el análisis cuantitativo de la competitividad de los rubros exportables seleccionados se utilizaron fuentes oficiales de información, obtenidas de los anuarios estadísticos, nacional y provincial. A partir de estos datos se elaboraron tablas de análisis y se construyeron otros indicadores que permitieron profundizar en la evaluación.

En 2009 disminuyeron considerablemente las exportaciones de Cuba (ver Tabla 3). Aunque los rubros de la provincia representaron en este período el 3,5% de los nacionales, se manifestó de forma similar una disminución absoluta en el monto total de las exportaciones del territorio. En el año 2010 el país elevó las cifras de exportaciones de productos, logrando un valor de 4 549 533 MP.

En esta ocasión, la provincia no pudo estabilizar su ritmo y continuó decreciendo en 23 501 MP, por lo que el monto de entrega alcanzado fue de 76 397 MP, que representó el 1,7% del total nacional.

**Tabla N° 3. Exportaciones de productos seleccionados de Cuba y Cienfuegos**

| CONCEPTOS   | UM | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|---|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total de exportaciones de productos seleccionados de CUBA.  | MP | 2332118 | 2159453 | 2924558 | 3701410 | 3664157 | 2863004 | 4549533 | 6041000 |
| Total de exportaciones de productos Cienfuegos.   | MP | 22 855  | 27 854  | 36 613  | 102 319 | 102 902 | 99 898  | 76 397  | 147 300 |
| % Exportaciones de productos Cienfuegos/<br>Total de exportaciones de productos seleccionados de CUBA | %  | 1,0     | 1,3     | 1,3     | 2,8     | 2,8     | 3,5     | 1,7     | 2,4     |

**Fuente:** Elaboración propia.

Las políticas trazadas en el país para lograr el fomento e incremento de los fondos exportables comenzaron a verse reflejadas en las estadísticas nacionales y en el 2011 se incrementaron en 1 491 467 MP los valores del indicador para un total anual de 6 041 000 MP. Cienfuegos logra valores no alcanzados en los últimos 10 años y acumula 147 300 MP de rubros exportables.

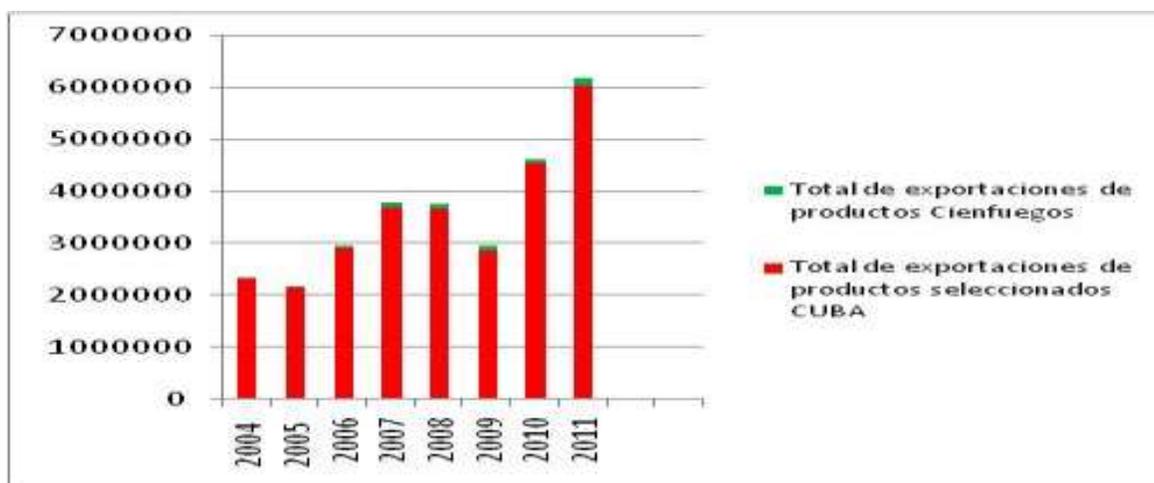
Ahora bien, esos 11 productos seleccionados y que a escala nacional apenas representan como promedio un 2% del total de las exportaciones del país (ver Figura 1), son muy representativos para el territorio. La Tabla 4 muestra que ellos constituyeron como promedio el 98.4% del valor total provincial.

**Tabla N° 4. Exportaciones de productos Cienfuegos - Rubros seleccionados**

| CONCEPTOS   | UM | 2007    | 2008    | 2009   | 2010   | 2011    | TOTAL   |
|---|----|---------|---------|--------|--------|---------|---------|
| Total de exportaciones de productos Cienfuegos  | MP | 102 319 | 102 902 | 99 898 | 76 397 | 147 300 | 528 816 |
| Total de exportaciones de productos seleccionados Cienfuegos                            | MP | 98 861  | 101 983 | 98 578 | 75 679 | 145 315 | 520 417 |
| % Exportaciones de productos seleccionados/<br>Total exportaciones productos Cienfuegos | %  | 96.6    | 99.1    | 98.7   | 99.1   | 98.7    | 98.4    |

**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, en la Tabla 5 se muestran los productos exportables seleccionados para la investigación, los cuales fueron clasificados como: rubros tradicionales, consolidados y en fomento. Los tres rubros tradicionales son aquellos que han estado representados históricamente en los fondos exportables. Figuran en esta categoría el azúcar, el café y el tabaco, que representan el 69,6% de los valores de los productos exportables de la provincia en el período a evaluar.



**Figura 1.** Representación gráfica de las exportaciones de los productos seleccionados de Cienfuegos en el total nacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se incluyeron para el estudio 6 productos consolidados, los que tuvieron un comportamiento estable y sostenido en las exportaciones de la provincia en el período de tiempo analizado. Los seleccionados fueron: chatarra, clinker, cemento, alcohol refinado, camarón fresco congelado y cítricos industria, que aportaron el 28,6% del total de exportaciones de productos de la provincia.

Se seleccionaron dos productos en fomento: carbón y biorat, cuyos valores de exportación constituyeron apenas el 0.2% de los 528 816 MP aportados por Cienfuegos a las exportaciones del país en el período 2007-2011. En este caso, se refiere a rubros que se están promoviendo y ya han alcanzado algunos resultados. Estos no estuvieron representados en cada uno de los años analizados, pero son significativos en el análisis, debido a que ilustran una realidad en cuanto a las intenciones de diversificación de exportaciones, y con ellos se buscan perspectivas de consolidación.

**Tabla N° 5. Exportaciones de productos Cienfuegos - Rubros seleccionados**

| No    | Productos                  | UM | 2007   | 2008    | 2009   | 2010   | 2011    | TOTAL   |
|-------|----------------------------|----|--------|---------|--------|--------|---------|---------|
| 1     | Chatarra                   | MP | 1 943  | 1 413   | 1 378  | 2 402  | 1 780   | 8 916   |
| 2     | Clinker                    | MP | 24 387 | 27 701  | 21 568 | 15 216 | 12 908  | 101 780 |
| 3     | Cemento                    | MP |        | 143     | 2 643  | 4 991  | 3 366   | 11 143  |
| 4     | Alcohol refinado           | MP | 1 095  | 3 775   | 5 300  | 4 445  | 5 072   | 19 687  |
| 5     | Azúcar                     | MP | 60 590 | 56 451  | 57 985 | 40 795 | 108 613 | 324 434 |
| 6     | Camarón fresco y congelado | MP | 1 491  | 1 474   | 1 566  | -      | 3 959   | 8 490   |
| 7     | Café                       | MP | 397    | 407     | 136    | 425    | 609     | 1 974   |
| 8     | Tabaco                     | MP | 8 490  | 10 353  | 7 713  | 6 942  | 8 075   | 41 573  |
| 9     | Cítricos industria         | MP | 469    | 241     | 234    | 196    | 103     | 1 243   |
| 10    | Carbón                     | MP | -      | 25      | 55     | 138    | 413     | 631     |
| 11    | Biorat                     | MP |        | -       | -      | 129    | 418     | 547     |
| TOTAL |                            | MP | 98 861 | 101 983 | 98 578 | 75 679 | 145 315 | 520 417 |

**Fuente:** Elaboración propia.

Se destacan en el total en valores las producciones exportables de los rubros tradicionales azúcar y tabaco y el consolidado clinker, debido que ellos representaron el 89,9% del valor total exportado en el período. Los productos consolidados alcohol refinado, cemento, chatarra, camarón fresco y congelado, y cítricos industria les siguieron en este orden de significación, con el del 9,5% del total.

El café está entre los anteriores con una representación muy por debajo del 1%, y con valores que varían discretamente en los diferentes años, pero sigue teniendo importancia para los fondos de la provincia por ser un rubro tradicional. Se muestra un incremento moderado en los últimos dos años, y se constató que mantiene esa evolución.

Los productos en fomento carbón y biorat mostraron variaciones discretas en los años iniciales, que posteriormente fueron más progresivas, lo que resulta positivo en el análisis de las perspectivas para ser más competitivos. A medida que cierran los períodos, se constata que incrementan los valores de las exportaciones.

Los datos anteriores evidenciaron la inestabilidad de los productos tabaco y cítricos industria, con altas y bajas en los diferentes períodos. Este comportamiento está vinculado con una baja competitividad, al no poder sostener sus cuotas de mercado.

El carbón muestra una variación positiva a través del período, con un incremento escalonado y más significativo en los dos últimos años, mostrando la gestión de innovación, mejoras y desarrollo de productos en ciclos cortos, muy relacionado con los conceptos de competitividad estudiados.

El clinker se mantuvo estable de 2007 a 2009, y en los dos últimos años decreció ligeramente. Esta disminución no puede considerarse negativa, debido a que la empresa decidió utilizar mayor cantidad de clinker para producir cemento, que es un producto con mayor valor agregado. Los rubros cemento, alcohol refinado, café, biorat, camarón fresco congelado y chatarra mantuvieron estables las cuotas de mercado, sin evidenciar mejoras significativas.

Para otros estudios se recomienda elaborar tablas de análisis que contengan las informaciones relacionadas con los precios de exportación, sus variaciones e implicaciones en los ingresos por exportaciones. De igual forma, sería útil incluir la comparación de los indicadores de las producciones de rubros exportables de la provincia con respecto a otras empresas, provincias y regiones del mundo.

## Conclusiones

- La aplicación del procedimiento propuesto para la muestra de 11 productos exportables de la provincia de Cienfuegos en el período analizado, permitió identificar los factores que más inciden en la competitividad de los rubros exportables seleccionados de la provincia, considerando para ello el criterio de los expertos.
- En sentido general, la evaluación evidenció que los factores de la dimensión micro presentan alta incidencia en la competitividad de los productos exportables seleccionados. Los factores que influyen en la capacidad de concertación estratégica de actores y la construcción colectiva de una visión de desarrollo a nivel territorial,

nacional y local y de la dimensión del contexto macroeconómico, influyen medianamente. En el caso de las políticas del territorio, los factores fueron evaluados de Regular.

- Del análisis realizado se concluye que el factor más importante para lograr la competitividad de los productos exportables de Cienfuegos es la calidad del producto, considerado por el 71,4% de los expertos de muy alta incidencia.
- En el estudio se pudo constatar, por dimensiones, cuales son los factores que a criterio de los especialistas tienen una alta incidencia: dimensión meta: patrones básicos de organización política, jurídica y económica y valores compartidos de las organizaciones; dimensión macro: política monetaria y política comercial; dimensión micro: productividad, aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor, diseño de estrategias empresariales, promoción de la interacción de proveedores, productores y clientes, y capacidad de gerencia; y dimensión meso: la política educacional, es el factor de las políticas del territorio que fue mejor evaluado.

Debe destacarse un conjunto de factores identificados por los empresarios que requieren de una atención especial, en aras de lograr una mayor competitividad de los productos exportables. También se destacan varios factores de las dimensiones meta, macro y meso que no son controlables por la empresa. En este sentido, los resultados de la investigación constituyen una alerta a las autoridades gubernamentales con respecto a criterios que deben ser considerados para incrementar la competitividad de los rubros exportables, y que requieren especial interés, por ejemplo, todo lo relacionado con la medición de los costos y el mejoramiento de los precios. Esos factores son: dimensión meta: factores socioculturales del entorno, capacidad estratégica y política de los actores sociales; dimensión macro: política presupuestaria, política fiscal, política de competencia, política cambiaria; dimensión meso: política de infraestructura física, política tecnológica, política de desarrollo industrial, política regional y política medioambiental, y dimensión micro: aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor, integración en redes de cooperación tecnológica y reorganización de la logística entre empresas.

- El análisis cuantitativo efectuado demostró que los productos exportables totales de la provincia de Cienfuegos representaron en el período de estudio entre el 2,8% (2007) y 2,4% (2011) de los valores de los productos exportables seleccionados del país, para un promedio de apenas un 2,6%.
- Se comprobó que se destacan en el total en valores las producciones exportables de los rubros tradicionales azúcar y tabaco y el consolidado clinker, los cuales representan el 89,9% de los productos seleccionados de Cienfuegos. Este es un aspecto negativo, ya que el desarrollo del proceso de exportación de la provincia está sustentado en el valor de muy pocos rubros.
- Se evidenció que las políticas trazadas en el país para lograr el fomento e incremento de los fondos exportables se están reflejando incipientemente en los valores de los volúmenes de exportación de las estadísticas

provinciales y nacionales. En el caso de Cienfuegos, se han incluido en la cartera de rubros exportables los productos carbón, biorat y vidatox, mostrando una mejoría en la gestión de innovación y el desarrollo de productos en ciclos cortos, aspectos estos muy relacionados con los conceptos de competitividad estudiados.

- Los productos en fomento carbón y biorat, seleccionados para el estudio, mostraron variaciones discretas en los primeros años y luego fueron más progresivas, lo que resulta positivo en el análisis de las perspectivas para ser más competitivos.
- Se manifestó una mejoría en los niveles de exportación del azúcar, rubro tradicional que mayor contribución entrega a los fondos exportables de la provincia, cuyo valor en el último año evaluado se incrementó notablemente.
- Los rubros cemento, alcohol refinado, café, camarón fresco congelado y chatarra presentaron una estabilidad relativa, con un comportamiento discreto en el proceso de exportación. Según los datos analizados, se mantienen estables las cuotas de mercado, sin evidenciarse alguna mejora significativa en el período.
- Ha sido inestable el comportamiento de los rubros tabaco y cítricos industria, con altas y bajas en los diferentes períodos. Este comportamiento está vinculado con una baja competitividad, al no poder lograr la sostenibilidad de su cuota de mercado.

## Bibliografía

1. Anuario Estadístico de Cuba. (2008). Edición 2009. Oficina Nacional de Estadísticas, La Habana.
2. Anuario Estadístico de Cuba. (2012). Edición 2009. Oficina Nacional de Estadísticas, La Habana.
3. Ávalos, F. (2006): "Factores determinantes de la competitividad empresarial". En ciclo de conferencias doctorales para MBA'S. Escuela de Postgrado UPC-Área de investigaciones. Bogotá.
4. Becerra, F. (2003): "Evolución del desarrollo socioeconómico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cienfuegos.
5. Bueno, E. (1993): "Un enfoque de organización". Curso Básico de Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Madrid. Ediciones Pirámide, S. A. Madrid.
6. Cebasco, A. (2011): "Informe de cumplimiento del plan de exportaciones e importaciones de la Dirección Provincial de Economía y Planificación". Cienfuegos.
7. Díaz, F. I. (2003): "Marketing y competitividad". *Revista Economía y Desarrollo*. Vol. 132, Nº 1, pp. 112-119.
8. Dirección Provincial de Economía y Planificación (2012): Informe de la economía cierre 2011. Cienfuegos.

9. Fernández, L. (2003): "La medición de la competitividad internacional de países subdesarrollados". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana.
10. Hernández, F.; Fernández, C. y R, Batista. (2010): *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. México.
11. Hernández, F. (2006): "Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para el municipio de Nuevo Laredo". Tesis doctoral UAT. México.
12. INIE-CEEC-ANEC. (2009): "Fomento de las exportaciones. Una visión desde la academia". Trabajos consultados. La Habana.
13. Krugman, P. (1994): "Competitiveness: A Dangerous Obsession. Foreign Affairs". Volumen 73, N° 2. pp. 24-54. EE.UU.
14. Krugman, P. (1999): *Economía internacional*. Editorial McGraw-Hill. Ciudad de México.
15. Ministerio de Comercio Exterior. (2001a): Resolución N° 190. Reglamento sobre la actividad de importación y exportación. La Habana.
16. Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2008b): Informe de nuevos productos para el fomento de exportaciones. Cienfuegos.
17. Ministerio de Economía y Planificación. (2007): Decreto Ley 281 sobre Perfeccionamiento Empresarial. La Habana.
18. Partido Comunista de Cuba. (2011): "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". En VI Congreso del PCC. La Habana.
19. Porter, M. (1985a): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana. México.
20. Porter, M. (1990b): "¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?". En *Harvard-Deusto Business Review*. 4º trimestre, p. 16. New York, EE.UU.
21. Porter, M. (1990c): "The competitive advantage of nations". Free Press. New York.
22. Porter, M. (1991d): *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores. Barcelona.
23. Silva Lira, I. (2005): "Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina". *Revista de la CEPAL*.
24. Triana, C. J. (2014): "La economía cubana en 2013". Conferencia. Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana.
25. Infante, U. J. (2009): "Reflexiones sobre la promoción de las exportaciones y la sustitución de importaciones". Ponencia en Taller de exportaciones e importaciones. ANEC Nacional. La Habana.
26. Vázquez, M. (2011): "Sustitución de importaciones y fomento de las exportaciones". Consultor en Comercio Exterior. Disponible en: <http://www.momografías.com>. Fecha de consulta: 21/06/2014