

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN LOS ASTILLEROS DEL GOLFO DEL GUACANAYABO (ASTIGOLF)

STRATEGIC COST MANAGEMENT IN THE SHIPYARDS OF THE GULF OF GUACANAYABO (ASTIGOLF)

José Ángel Pérez Fonseca

<http://orcid.org/0000-0003-0162-5689>

Empresa de Productos Lácteos Bayamo. UEB Lácteos Manzanillo, Cuba
joseangelperezfonseca026@gmail.com

Ángel Rafael Pérez Bello

<http://orcid.org/0000-0001-6513-2686>

Universidad de Granma, Manzanillo, Cuba
aperezbello08941@gmail.com

Antonio Sánchez Batista

<http://orcid.org/0000-0003-3352-9368>

Universidad de Camagüey, Cuba
antonio.sanchez@reduc.edu.cu

Resumen

El trabajo describe cómo la aplicación de instrumentos novedosos aportan al perfeccionamiento de los sistemas de gestión empresarial. La Gestión Estratégica de Costos y el Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión propician la integración de factores claves en la obtención de información para gerenciar estratégicamente. Se evidencian los resultados que permiten la mejora continua. Se analizan las herramientas que permiten identificar fuentes de ventajas competitivas y posibilitan el aumento de la rentabilidad y del valor en los indicadores RSI, IR y EVA en relación a empresas y la media de la rama, creciendo respecto a esta última 1.5, 0.6 y 1.4 % respectivamente. Se analiza el posicionamiento estratégico: se destacan el liderazgo en costos al obtener \$0.79 de costo por peso de ventas, menor en un 3.7% respecto a la media empresarial, y la diferenciación por los tiempos de entrega y calidad total de las producciones y servicios.

Palabras clave: costos, indicadores, estrategia.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The work describes how the applications of innovative instruments contribute to the improvement of business management systems. The Strategic Management of Costs and the Scorecard of Management Indicators promote the integration of key factors in obtaining information to manage strategically. The results that allow continuous improvement are evidenced. The tools that allow the identification of sources of competitive advantages and enable the increase in profitability and value in the RSI, IR and EVA indicators in relation to companies and the average of the branch are analyzed, growing with respect to the latter 1.5, 0.6 and 1.4 % respectively. The strategic positioning is analyzed: the leadership in costs by obtaining \$0.79 of cost per peso of sales, lower by 3.7% compared to the business average and the differentiation by delivery times and total quality of productions and services stand out.

Keywords: costs, indicators, strategy.

INTRODUCCIÓN

El empleo de la gerencia estratégica de costos ha alcanzado preponderancia en el desarrollo de las ciencias administrativas y sobre todo de la planificación estratégica dada su probada influencia en el desarrollo de las empresas y propiciar resultados adecuados.

Se hace necesario establecer como antecedentes, que en los astilleros se utilizan instrumentos que dentro del modelo ABC, entiéndase, el sistema de costos y el de presupuestos por actividades, se reconocen como un aporte al perfeccionamiento de la gestión de la empresa. Los Sistemas por Actividades y el Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión son elementos importantes de integración y conversión de datos en información para el establecimiento de un sistema de toma de decisiones basadas en una estrategia, como un nuevo enfoque gerencial necesario para la identificación y obtención de fuentes de ventajas competitivas en los diferentes procesos de la empresa.

Gerenciar de manera estratégica en los nuevos entornos en los que se desarrollan las empresas en la actualidad constituye un reto para los empresarios. La necesidad de sistemas de gestión bien fundamentados como la gestión estratégica de costos, centrada en la toma de decisiones para lograr una posición competitiva deseada y el incremento de la rentabilidad a largo plazo, son factores que condicionan el desempeño de la empresa en el día a día, tanto en sus decisiones operativas y tácticas, así como en la estrategia de crecimiento direccionada por el comportamiento de factores tanto a lo interno como a lo externo que abarcan la totalidad de los procesos de la empresa y de las actividades creadoras de valor que son ejecutadas. La forma en que se crece y se comparten los valores es decisivo en este proceso de toma de decisiones.

Se considera que la gestión estratégica de costos es desarrollar capacidades para lograr ventajas competitivas sostenibles mediante el análisis de la cadena de valor con un enfoque integral, diseñar inductores de costos y competitivi-

dad que permitan optimizar los costos, incrementar la utilidad y lograr el posicionamiento estratégico que conlleve a la adopción de estrategias superiores. La anterior consideración coincide con lo planteado por autores tales como Porter (1980), Shank y Govindarajan (1998) y la AECA (2005).

La gestión eficiente de los astilleros es de importancia sustancial en los momentos actuales donde la soberanía alimentaria juega un papel preponderante en la economía del país y los nuevos lineamientos de la política del estado cubano de desarrollo territorial y autoabastecimiento. Este trabajo se inserta en la solución del problema social: lograr que la empresa estatal socialista sea eficiente y eficaz. ASTIGOLF es la empresa encargada de producir la infraestructura productiva principal de la rama de las producciones pesqueras del país no solo en la pesca intensiva y también en la extensiva, a partir de los diversos tipos de producciones que esta brinda que sustentan el desempeño de la industria pesquera del país y del territorio en que está enclavada.

A partir de lo anterior, se establece como objetivo: Diagnosticar el sistema de gestión estratégica de costos en el desempeño organizacional que permita analizar los indicadores relevantes para el incremento de la rentabilidad y el valor de la empresa.

Se utilizan métodos estadísticos, se emplean métodos empíricos y teóricos, dentro de los primeros, la Observación, la Medición y la Experimentación. Dentro de los Métodos Teóricos se empleó la inducción y la deducción, las que permiten relacionar los resultados obtenidos. Se aplican reuniones grupales donde se empleó como técnica para recopilar información el Brainstorming, empleando el análisis de Pareto, y Preguntas Filtros para lograr consenso en el grupo formado por el consejo de Dirección y Técnicos invitados.

DESARROLLO

ASTIGOLF es el Astillero con mayores posibilidades de producción con la tecnología de plástico reforzado con fibra de vidrio (PRFV), vinculada a la producción de embarcaciones navales de pequeño y mediano porte en Cuba, a partir de poseer los moldes para embarcaciones de 4, 5, 7, 14,18 y 26 metros de eslora en lo relativo al diseño del casco, independientemente de que en la superestructura existen diseños para diversos tipos de embarcaciones según la eslora como son escameros, enviadas, boniteros, Turísticos, de pesca submarina, entre otros.

La empresa cuenta con un Sistema de Costos y un Presupuesto por Actividades que programa y controla éstas con rigor. Esto da posibilidades de una comparación y análisis adecuado que permite tomar decisiones operativas, tácticas y estratégicas, a partir de la información que aporta. Se emplea también una metodología que permite un enfoque de gestión basado en los procedimientos

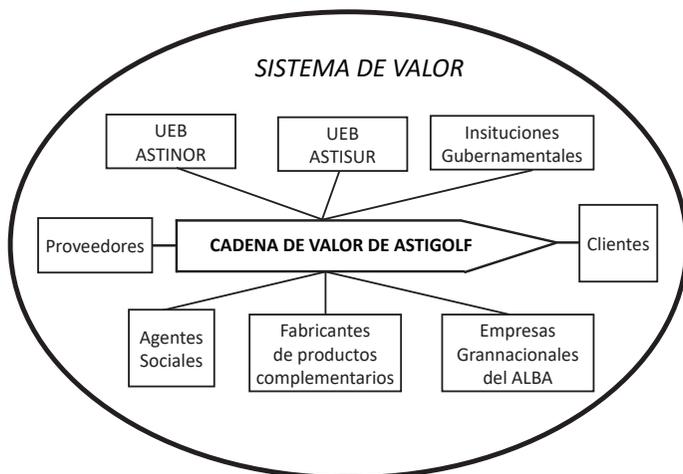
que emplea un Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión, el cual mide de manera adecuada la gestión de las actividades y los objetivos a alcanzar.

El análisis de los componentes de la gestión estratégica de costos

La cadena y el sistema de valor en ASTIGOLF

Se entiende por Sistema de Valor de la empresa ASTIGOLF al conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extienden durante todos los procesos, que van desde proveedores de materias primas y componentes y otras fuentes alternativas de abastecimiento hasta que el producto terminado se entrega finalmente a los Clientes que son los consumidores finales de las producciones de esta rama, incluyendo la influencia que provocan las Cadenas de Valor del resto de los astilleros, empresas con las que se impone efectuar labores de integración económica que se traduzca en medidas de cooperación y complementación, así como otras empresas del exterior con intereses afines. De primera importancia en esta, resultan las regulaciones de organismos e instituciones del Estado que norman las acciones y actividades de las empresas cubanas.

Las regulaciones de carácter externo en el análisis de sus actividades generadoras de valor, demuestra que utiliza factores internos pero también externos para el proceso de toma de decisiones y de adecuación de la estrategia. Seguidamente graficamos el sistema de valor en la Figura 1.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. El Sistema de Valor de ASTIGOLF.

En el análisis de este elemento, al utilizar la información de los clientes en aras de convertir la satisfacción de éstos en una de sus ventajas competitivas fundamentales y que además mide constantemente el incremento de la calidad de las mismas, permitió evaluar los posibles cambios o adecuaciones

tecnológicas y el compromiso de los trabajadores con cada actividad ejecutada. Obtener, por un lado, información real y detallada de cada una de las actividades llevadas a cabo en la producción ejecutada o prestación del servicio. De esta forma la empresa dispone de un sistema de información que permite reducir el costo, detectando actividades ejecutadas que no aportan valor, detectar las ineficiencias de los procesos y plantear las propuestas de mejoras continuas, causas fundamentales de reducción de costos e identificación de actividades que no generan valor. Prestar atención a los costos y calidad del resto de los participantes de la rama en el país, diversificando las producciones y los servicios prestados a partir de la información obtenida de la interrelación con clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, políticas de desarrollo local del territorio y otros aledaños.

Analizando el sistema de valor de la empresa, posibilita la introducción de sus productos y servicios en mercados potenciales y extranjeros logrando incorporar la gestión del costo a la cultura empresarial que la hace acreedora de la supremacía en la rama. ASTIGOLF ha realizado un sostenido trabajo de acercamiento a los clientes, tanto internos como externos, que pertenecen a instituciones de relevancia estratégica en el país, el acercamiento ha posibilitado incluir en los diseños elementos importantes para satisfacer requerimientos de necesidades de estos. Este aspecto diferencia la filosofía de gerenciamiento de la realizada con los métodos tradicionales, logrando una propuesta de valor que identifica a la empresa.

De igual manera ha ocurrido con clientes del exterior permitiendo incrementar sus exportaciones, los que han reconocido la calidad del producto. De aquí que, en un análisis de los vínculos internos y externos, este acercamiento con los clientes y la información utilizada en relación a las necesidades de los mismos, permitió unido a las calidades que exhibe ASTIGOLF, se hayan explotado posibilidades a partir de un análisis que antes no se realizaba.

En cuanto a los proveedores, también la política de acercamiento y análisis con las empresas cubanas y extranjeras que abastecen los recursos fundamentales, de un riguroso control de las normas de consumo, lo cual amplía la capacidad de utilización de las mismas, aspecto este que proveen los sistemas de por actividades, también proporcionaron efectos en la competitividad y el costo de producción al explotarse en la forma debida las relaciones con los mismos, muchos de los cuales son estratégicos para el tipo de productos que se fabrican.

En otro sentido, haber incrementado la cartera de productos con clientes hace que las necesidades de reaprovisionamiento se incrementen, permitiendo elevar los inventarios para realizar las operaciones productivas lo que permitió elevar los niveles de compra, así, logra incrementar los valores de los proveedores ya que las exigencias de nuevas materias primas y en mayores

cantidades eleva las posibilidades productivas de estos y permite identificar nuevas potencialidades de materiales alternativos, mejorando los procesos innovativos para ambas entidades, en fin, incrementando la productividad del trabajo, la reducción de los costos y diversificando la producción de varios actores dentro del sistema de valor de la empresa.

En relación a otros aspectos del sistema de valor, se destaca que pese a que las fuentes de aprovisionamiento, fundamentalmente las importaciones, están a mayor distancia que otros astilleros, actividad que se ejecuta con un costo superior, logra buscar el equilibrio utilizando las oportunidades descritas con anterioridad, siendo un objetivo medular en la evaluación de sus estrategias de desarrollo. A continuación, se describen 20 renglones en la Tabla 1 que se incrementan a partir de la evaluación de crecimiento originado por la identificación y análisis de la cadena de valor y sistema de valor de esta empresa.

Es necesario destacar que, en el caso del resto de los astilleros del país, lo que forman parte del sistema de valor de éste, la empresa incorpora los beneficios que la complementariedad o encadenamientos para determinadas producciones conjuntas que puedan beneficiar los resultados de ambas empresas toda vez que aprovecha la cadena de valor de los mismos para lograr algunas de las producciones ejecutadas.

El trabajo con un costo eficiente le permite a la empresa ofrecer precios atractivos a sus clientes que generan incrementos del valor de los mismos, y por otro lado, reorganizar las capacidades instaladas para elevar el porcentaje de utilización de las mismas, una mejor distribución en planta para lograr menor tiempo de ejecución de las actividades y profundizar en el aprendizaje constante de la fuerza laboral al realizar constantes adecuaciones en la ejecución e integración de las actividades de importancia estratégica.

Tabla 1. Nuevas producciones que se incluyen en la cartera de negocios

D E T A L L E S	
Rejillas. Estructuras. Pre moldeado en PRFV. Carrocerías en PRFV. Tanques industriales. Artículos del hogar. Embarcaciones en PRFV. Hidropedales. kayaks, Canoas, remos y accesorios en PRFV. Furgones de PRFV, Cámaras Frigoríficas, Túneles de Congelación.	Moldería. Revestimientos anticorrosivos en PRFV. Pisos industriales con acabado en pintura epoxi. Piezas varias en PRFV. Tanques de PRFV. Cúpulas y piscinas en PRFV. Tapas cubre cajas rígidas. Viviendas y oficinas portables en fibra de vidrio, en módulos. Oficinas móviles, viviendas y otros locales en PRFV. Cabinas telefónicas.

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto medular en el éxito de la empresa es el vínculo entre los sistemas por actividades y la gestión por actividades, el llamado control de gestión, que define el nexo entre la estrategia, encargada de la contextualización de la empresa y lo operativo, centrada en el control de las actividades.

Identificar y trabajar con factores críticos de éxito como capacidades que la empresa puede controlar para lograr la ventaja competitiva le permite establecer una correcta estrategia, toda vez que mantienen una interrelación en la evaluación de estos factores y la medición de los mismos por medio de indicadores en un cuadro de mando de indicadores de gestión, entre los que tenemos factores relacionados con el sector, la tecnología, con la estrategia, temporales, habilidad, competencia y capacidad de organización ante los cambios estructurales y de las políticas, mercadotecnia, volúmenes de la fabricación.

Resumiendo este aspecto, el concepto de cadena y sistema de valor como elemento indispensable para obtener información acerca del incremento del valor y la competencia de la empresa es más abarcador, indica que debe hacer la gerencia para mejorar su competitividad en el marco del sector o rama en la que está clasificada y con ella, el posicionamiento que debe de asumir en el desempeño de sus actividades adoptando decisiones estratégicas críticas como es la integración hacia delante y/o hacia atrás con clientes y proveedores.

Los inductores de costos y de competitividad

El segundo elemento a analizar dentro de la lógica de la GEC, es el análisis de los inductores de costos y de competitividad. En el caso de ASTIGOLF, se evalúa el comportamiento de estos inductores que han influido en el desempeño de la empresa y fundamentalmente en el mantenimiento de la elección estratégica.

En el caso de los generadores de costos específicos para cada actividad se definen según el análisis de la estructura de costos de cada una de ellas y están influenciados por las demandas de esas actividades por los productos y servicios que se ofrecen y estos a su vez, por la demanda de los clientes, por tanto, existe un vínculo estrecho entre el inductor, la actividad y la producción y servicio que se ofrece al cliente. Para cada actividad ASTIGOLF tiene asociado el inductor que asigna el costo de ella a cada producto y en el análisis estructural del mismo permite identificar desviaciones y establecer las acciones correctivas en función de la disminución del costo por peso de la producción o servicio que demanda la actividad determinada.

La empresa ha utilizado fundamentalmente generadores operativos de costos. La participación de la mano de obra es preponderante. Las decisiones de adecuación de la producción, diversificación, innovación, cambios estructurales en proyectos navales y de otra índole expresa el nivel de confianza,

preparación, habilidades, experiencia y compromiso de ésta con la empresa en el proceso de mejoras continuas que se establece, aportando elementos decisivos en el logro de los indicadores de calidad total de las producciones y servicios y que se reconoce por parte del cliente.

La utilización de la capacidad instalada en la actualidad como alternativa de economía de escala, dedicada fundamentalmente a la construcción de embarcaciones con PRFV en proyectos diversos como Boniteros, Enviadas, Escameiros, de varias esloras a partir de contar con la infraestructura en moldes mejor dotada de los astilleros del país, la reparación de embarcaciones de PRFV de varias esloras y otros tipos de productos y servicios como la construcción civil, y otros productos no vinculados a las producciones navales, reflejan la diversidad como un factor de competitividad, lo que ofrece una ventaja competitiva sostenible, aunque el volumen de la producción por sí sólo no constituya el factor idóneo para explicar el comportamiento de los costos en el análisis de la estrategia, es importante evaluar cómo influye ésta sobre algunas ventajas competitivas en el análisis de indicadores de competitividad.

Este inductor aporta en los sistemas de información y de evaluación de indicadores, elementos para el proceso de toma de decisiones que posibilitan perfeccionar la estrategia, por lo que se considera que los inductores de costos y competitividad, por si solos constituyen elementos esenciales de la teoría de la gestión estratégica y por actividades.

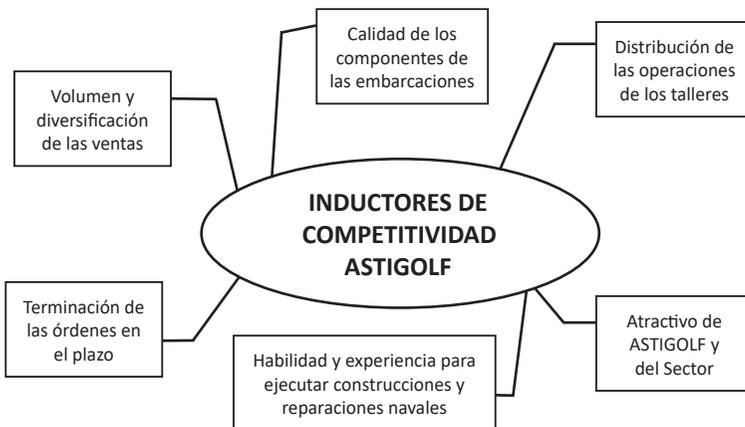
Al acometer estas producciones se hace necesario adoptar una distribución en planta que permita seguir dando otros servicios de mantenimiento y reparación y ejecutando otras producciones para mantener la satisfacción de los clientes que no están vinculados a la rama naval, y por otro lado, se aprovechan las instalaciones de los clientes ya que ASTIGOLF extiende el proceso productivo a donde sea necesario pues cuenta con el personal idóneo para atender solicitudes en otros servicios que presta, se trata de los servicios de construcción civil, reparación y mantenimiento de tanquería, reparación naval y resto de aditamentos construidos a base de PRFV, acercando los servicios a los clientes, lo que hace que el inductor relacionado con el vínculo con clientes y proveedores se realice acorde a lo identificado en la cadena de valor y además, brinda la posibilidad de expandir estos servicios a nuevos clientes y proveedores potenciales en los mercados a los que se traslada, fundamentalmente fuera del territorio en que está enclavada la empresa.

Agregar en el inductor de la distribución en planta que este determina los desplazamientos de los operarios, materiales y medios de trabajo, la organización adecuada y ordenada en un flujo tecnológico eficiente para la ejecución de las diferentes operaciones en las construcciones navales, tanto en los tiempos de ejecución de las mismas como de la calidad con que se ejecutan dichas

operaciones, las cuales poseen determinadas especificidades lo que le da una caracterización especial al proceso productivo. Es por ello que este inductor debe seguirse con detenimiento, ya que ofrece en todo momento una panorámica de cómo está la organización del proceso de fabricación y posibilita la determinación de la optimización en la distribución geográfica de las diferentes actividades claves dentro de las instalaciones o líneas productivas.

Los inductores de competitividad que actúan en ASTIGOLF y que están estrechamente interrelacionados con los inductores de costos aportan la información necesaria para el proceso de toma de decisiones. La elección de las políticas correctas en el consumo de recursos para lograr la diferenciación en la calidad de las producciones que realiza a partir de la tecnología que posee y de las adecuaciones en los procesos innovativos, habilidad y experiencia del departamento técnico, años de experiencia del personal y adecuar el contenido de la actividad a ejecutar en función de optimizar los tiempos y rendimientos de los cargos a la producción, permite obtener menos costos en el proceso productivo, inductores estos que deben de evaluarse ya que son directamente proporcionales a la competencia empresarial y a la competitividad, demostrándose que inciden directamente en la disminución del costo de producción y en la calidad de los productos y servicios como elementos diferenciadores en la competitividad de la empresa.

Otro inductor a tener en cuenta y que aporta seguridad en la satisfacción del cliente es la entrega según contrato, como uno de los elementos de diferenciación que cualquier empresa puede exhibir en los valores fundamentales de su gestión y que le proporciona mayor renombre comercial, conceptualizándose como un inductor de competitividad de importancia.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Inductores de Competitividad.

De acuerdo con todo lo anterior, en la Figura 2 que se presenta anteriormente, se muestran los principales inductores de competitividad definidos dentro del Sistema de Valor de ASTIGOLF.

En resumen, la correcta evaluación de los inductores permite mantener las ventajas competitivas antes señaladas e identificar algunas nuevas que se incorporaron en los procesos gerenciales y de toma de decisiones al ampliar cartera de productos, diversificar las producciones y servicios, acercar los mismos a clientes estables y potenciales, detectar nuevas fuentes de aprovisionamientos, elementos que influyen positiva o negativamente en el desempeño de las actividades. Por otro lado, al analizar cada una de las áreas de ventaja competitiva para determinar cuáles inductores la sostienen, permite desarrollar las ventajas competitivas y las causas que originan esas competencias para mantenerlas y gerenciarlas de manera estable, convirtiendo este proceso de toma de decisiones de manera eficiente para mantener el sistema bajo control, obtener la información necesaria para seleccionar el posicionamiento competitivo adecuado.

El posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico es el elemento final en el análisis sistémico de la GEC. En ASTIGOLF se vincula la definición de los objetivos estratégicos con el costo como uno de los elementos que, desde la perspectiva de la GEC, se abordan como vía para alcanzar niveles sostenibles de competitividad.

Para iniciar el análisis se comienza con las definiciones de Ventaja Competitiva y Posicionamiento estratégico.

Para el caso de ASTIGOLF y en la contextualización del país, esa ventaja permite una complementación de las empresas del sector para ejecutar satisfactoriamente las producciones navales ya que existen componentes de ferretería, electrónica y electricidad que son fabricados en otras UEB del organismo y por otro lado, los contratos con navieras y fuentes de aprovisionamiento de la materia prima fundamental (PRFV) es realizado por la empresa importadora del organismo.

Todo esto permite que se realicen los encadenamientos necesarios con ellas y otras fuera del organismo para asegurar las entregas de las producciones contratadas con la calidad y en las fechas previstas como se ha explicado con anterioridad, como una de las ventajas competitivas ya afianzadas que se arraigan como valores de la organización.

La definición de Posicionamiento Estratégico, fortalecida por la complementación, logra las ventajas competitivas para desarrollar la diferenciación con el resto de las empresas del sector y factores externos de manera tal, que posibilite el aumento cuantitativo y cualitativo de la rentabilidad y del valor de la empresa.

La complementariedad dentro de la definición de posicionamiento estratégico, supone, “lo contradictorio es complementario”, (Niels Bohr 1967 como se citó en Rioja, 1992, p. 271), por tanto, las diferencias entre las empresas es lo que hace que se complementen, aprovechando la unión de las cadenas de valor de todas ellas.

En un análisis del efecto de los intangibles, como es el caso de la GEC, sobre las ventajas competitivas, parafraseando a Kaplan y Norton (2004) encontramos que el valor de los activos intangibles, cuando estos se combinan eficazmente con activos tangibles y/o intangibles, tienen la oportunidad de crear valor también, lo cual implica el valor de la tecnología que se explica en este trabajo, lo que crea en toda su vida útil, una ventaja competitiva que incrementará el valor de la empresa.

La elección estratégica fundamental identificada por ASTIGOLF es liderazgo en costos, aunque se identificaron de igual forma, ventajas en lo vinculado a la diferenciación. Estas estrategias permiten que se realicen ajustes en el comportamiento organizacional, cambios en la estructura empresarial, adecuar procedimientos de control y aplicar sistemas de incentivos.

En diversas reuniones de análisis y discusión de las características de estas estrategias genéricas y de sus requisitos considerando las posibilidades reales de ASTIGOLF y teniendo en consideración los elementos manejados en la matriz DAFO elaborada para la formulación estratégica, así como otros elementos utilizados del entorno nacional, políticas gubernamentales, actualización del modelo económico cubano, nuevos actores en la economía del país, etc., se identificó el liderazgo en costos como la ventaja más fuerte a partir de contar con las exigencias siguientes:

- Relacionadas con las Habilidades y Recursos Necesarios:
 - Inversión de capital suficiente y acceso al financiamiento
 - Habilidad en el diseño e ingeniería de productos por el personal técnico
 - Generalización a otras producciones de la tecnología del PRFV (Gama de productos)
 - Adecuada calidad de fabricación y sistemas implementados para la supervisión de la calidad total bien estructurados
- Requisitos Organizacionales Comunes y Otros:
 - Adecuado control de costos y sistema de información relevante
 - Organización y responsabilidades correctamente estructuradas
 - Incentivos centrados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
 - Imagen y reputación bien establecida en el mercado

Se tiene en cuenta el control de los siguientes indicadores mostrados en la Tabla 2.

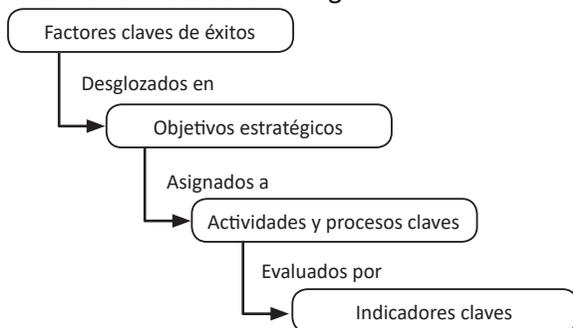
Tabla 2. Importancia de los componentes

CONCEPTOS	Importancia en la gestión
Los costos y la calidad en la evaluación de los resultados	Muy Alta
Un presupuesto flexible para control de los costos y los resultados	Muy Alta
Importancia de los costos y la calidad para decisiones de precios	Alta
Comportamiento de costos y calidad de empresas de la rama	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Ya en este punto, es significativo destacar que la empresa realiza el análisis de factores claves de éxito para gerenciar esta estrategia y lo denota como lo que es necesario medir para conocer las capacidades esenciales que posee, ya sea un aspecto a considerar, una variable a medir o una característica que se considere evaluar, todas consideradas como claves para el éxito a largo plazo.

La fortaleza del trabajo con factores claves de éxito está dada en que se identifican los indicadores referidos a cómo medir la evolución del factor clave vinculado a cada objetivo estratégico y a su vez, el vínculo de estos con las actividades y procesos de la cadena de valor de la empresa que es donde se integran éstos como se muestra en la Figura 3.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3 . Lógica del análisis de los factores claves de éxito.

Los indicadores diseñados en la empresa son tanto internos como externos.

En relación con el análisis interno, este informa del conjunto de factores que evalúan el comportamiento de la posición competitiva adoptada para poder hacerla sostenible.

El examen se realiza de manera sistemática, separando las etapas estratégicas donde se ejecutan las actividades que añaden valor.

Este análisis permite comprobar que sigue siendo esta elección la que la diferencia del resto de las empresas, o sea, su propuesta de valor idónea y cuáles son las ventajas que pueden incorporarse y las actividades que se transforman,

ya sea para ofrecer mayores ventajas o que han perdido la eficiencia por determinadas condiciones y que deben ser reformuladas o inclusive, eliminadas dentro del proceso de mejoras continuas que propician los factores claves de éxito y el sistema de medición por medio de indicadores de gestión.

Como se observa en la Tabla 3, la empresa presenta niveles de costos inferiores a los del grupo empresarial. Este se consolida a partir del control riguroso sobre los factores claves de éxito y la diversificación de la producción que tiene dada la tecnología que explota, la inserción de nuevos renglones que le permiten la economía de escala y los precios que oferta a partir del costo, muy atractivos.

Las producciones de la empresa, en lo que se refiere a calidad, durabilidad, servicios de postventas y atención al cliente están en correspondencias con las expectativas de precios y calidad de estos.

De la información que se obtiene del análisis de los indicadores para evaluar los factores claves de éxito relacionados con el I+D+i, con las operaciones en los talleres, el estrecho vínculo con clientes, proveedores, pormenorizada atención a políticas gubernamentales, decisiones de autoabastecimientos territoriales, o sea, el mejoramiento del sistema de gerenciamiento integral y de evaluación y control por la gerencia de la empresa, logran representar la integración necesaria de las habilidades individuales, mostrando un sello que distingue a esta empresa del resto de la rama, capacidad que tiene de ser percibida por los clientes como algo adicional que entrega junto con sus producciones.

El análisis externo, por su parte, informa del atractivo de la empresa dentro del sector en que está localizada. Su propósito es determinar los factores claves de éxito que definen las expectativas que esperan los clientes, los cuales en ASTIGOLF son: de rentabilidad a largo plazo y de la conducta del personal vinculada a la calidad y plazos de entrega

Para evaluar estos indicadores que reflejan una medida general del atractivo de la empresa se determinan las perspectivas de rentabilidad a largo plazo, las que se consideran fundamentales. Se presenta en la Tabla 3, indicadores seleccionados y comparados con astilleros similares y la media ramal.

Tabla 3. Indicadores para el análisis de rentabilidad

Detalles de los indicadores	Costo por Peso de Ventas		R S I (%)	Ingreso Residual (MP)	EVA (MP)
	UEB (Pesos)	% con relación a la Rama			
ASTIGOLF	0.79	96.3	20.0	20.2	9.7
ASTINOR	0.87	106	17.0	9.6	3.2
ASTISUR	0.85	104	12.0	7.4	2.9
RAMA	0.82	100	18.5	19.6	8.3

Fuente: Anuario de la Rama (2022)

Dentro de este análisis, es preciso recordar que en la oportunidad en que analizamos el sistema de valor, dimos las consideraciones correspondientes a algunos factores claves de éxito del entorno en lo que se refiere al atractivo de la empresa con la óptica del mercado. De igual manera, se evalúan otros indicadores que hablan también del atractivo de la empresa como son el RSI, Ingreso Residual y el EVA. En los tres casos, estos indicadores presentan niveles adecuados, ASTIGOLF presenta los mejores resultados, inclusive, por encima de promedio del Grupo Empresarial.

Esto habla bien del proceso de gerenciamiento utilizado para consolidar su posición competitiva a partir de la instrumentación de mecanismo de control y del estudio de fuentes de diversificación de la producción y servicios como fuentes de ventajas competitivas adicionales, además de mantener un control adecuado sobre indicadores fundamentales como la calidad y el costo, en este último caso, obteniéndose resultados adecuados y en cuanto a la calidad, mantener la opinión positiva de los clientes fundamentales que aseveran el criterio de que las producciones de ASTIGOLF satisfacen la necesidad con la calidad esperada.

Resumiendo, el impacto financiero deseado a través del análisis de los indicadores de gestión con la finalidad de la toma de decisiones permite se desarrollen estrategias superiores para identificar nuevas ventajas competitivas que tiene la empresa sobre el resto de las del sector que le permiten obtener niveles de competitividad superiores y que se expresan en niveles de costo más bajos, de mayor rentabilidad sobre la inversión, de valor añadido superior y de ingresos residual superiores a la media ramal.

Este es el propósito fundamental de la integración de los tres elementos de la GEC y de la sinergia lograda al obtener niveles de competitividad superiores cuantitativa y cualitativamente, fruto del trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

El análisis de la GEC, permitirá identificar nuevas ventajas competitivas para incrementar el valor de la organización en el largo plazo consolidando el perfeccionamiento del sistema empresarial cubano centrado en el incremento de la eficiencia y la eficacia económica.

Continuar el perfeccionamiento de la estrategia para crear valor, mediante el empleo de la GEC como un intangible, vinculado a tangibles, lo que devendría en una nueva ventaja competitiva.

Se confirma en el análisis de la posición competitiva que el período en que se empleó la GEC en ASTIGOLF, consolidó el desarrollo económico que lo sitúa en un lugar cimero de su rama y organismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2005). Colectivo de autores. Principios de Contabilidad de Gestión. Gestión Estratégica de Costes. Documento No.23.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones GESTION 2000. Capítulo 7. Barcelona, España. (pp. 237-260).
- Porter, M. (1996). La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Tomo I. La Habana: Ediciones ENPES.
- Rioja, A. (1992). La filosofía de la complementariedad y la descripción objetiva de la naturaleza. Universidad Complutense. Madrid. España. Revista de Filosofía 3, (pp. 257-282).
- Shank, J. y Govindarajan, V. (1998). Strategic Cost Management: The new tools for competitive advantage. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Cuarta Edición 1998.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Revista EKOTEMAS.

CONTRIBUCIÓN AUTORAL

JOSÉ ÁNGEL PÉREZ FONSECA. Aplicó la metodología según la secuencia diseñada, por medio de los métodos y herramientas para realizar la evaluación de los resultados finales en la empresa objeto de estudio.

ÁNGEL RAFAEL PÉREZ BELLO. Determinó la metodología a emplear y la secuencia de su aplicación.

ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA. Determinó los métodos a aplicar en la investigación y las herramientas para la obtención de datos en determinados aspectos de la solución.